

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous Kuopio

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
VÄLINEET JA NIIDEN TOIMIVUUS
KESKI-SUOMEN OSUUSPANKISSA**

Juha Uusijoki

Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

24.3.2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU SAVONIA BUSINESS Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Tekijä(t) Juha Uusijoki		
Työn nimi Osaamisen kehittämisen välineet ja niiden toimivuus Keski-Suomen Osuuspankissa		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	24.3.2010	111 + 1
Työn ohjaaja(t) Kirsi Liikamaa ja Heikki Likitalo		Toimeksiantaja Keski-Suomen Osuuspankki
Tiivistelmä <p>Suomalaista finanssitoimialaa kohdanneet muutokset kilpailuympäristössä ja kansainvälistyminen ovat pakottaneet rahalaitokset uudistamaan toimintatapojaan. Pankkien perinteinen palvelukulttuuri on muuttunut muutamassa vuodessa aktiiviseksi myyntikulttuuriksi. Keskeiseksi erottumistekijäksi ja kilpailukeinoksi on noussut osaaminen, joka tuottaa lisäarvoa hintakilpailun rinnalle. OP-Pohjola –ryhmä käyttää oppivan organisaation toimintamallia. Keski-Suomen Osuuspankissa toimintamalli perustuu OP-Pohjola –ryhmän yhteiseen osaamiskarttaan sekä pankin johdon valitsemiin osaamisen kehittämistä tukeviin välineisiin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen kehittämiseen valittujen välineiden toimivuutta Keski-Suomen Osuuspankissa.</p> <p>Tutkimustyölle asetin kolme tavoitetta. <i>Ensimmäisenä tavoitteena</i> oli saada lisäymmärrystä siitä, miten henkilöstö kokee Keski-Suomen Osuuspankin valitsemien kehittämisvälineiden toimivuuden omassa oppimisessaan ja kehittymisessään. <i>Toisena tavoitteena</i> oli saada vastaajat itsereflektoimaan ja samalla miettimään omaa suhtautumistaan oppimiseensa sekä saada ymmärrystä siitä käytetäänkö itsereflektointia. <i>Kolmantena tavoitteena</i> oli empirian avulla saada lisätietoa toimihenkilöiden motivoituneisuudesta ja omatoimisuudesta itsensä määrätietoiseen kehittämiseen. Tutkimuksen toteutin sähköisenä lomakekyselynä, josta saatua aineistoa analysoin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kohderyhmänä olivat asiakaspalvelussa toimivat toimihenkilöt: 141 myyntineuvottelijaa ja 48 asiakasvastaavaa. Nämä henkilöt ovat strategian toteutuksen sekä asiakkaille tuotettavan lisäarvon kannalta keskeisin ryhmä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että Keski-Suomen Osuuspankissa kehityskeskustelut toimivat hyvin ja esimiehet ovat kiinnostuneita alaistensa osaamisen kehittämisestä. Erityisesti sijoitusneuvojat ja asiakasvastaavina toimivat henkilöt ovat motivoituneita ja omatoimisia tiedonhakijoita. Vastaajat kokivat työroolinsa selkeäksi ja uudistumishalukkuus oli korkea. Myynninvalmennuskeskustelut selkeyttivät organisaation yhteisen päämäärän ja tavoitteiden ymmärtämistä. Tutkimus osoitti myös, että itsereflektoinnin taso oli matala, eikä esimiestä haluttu mukaan työsuorituksen arviointiin. Vastaajat kokivat, ettei esimies pystynyt paljonkaan antamaan tukea tulevan myyntityön suunnitteluun. Osa työntekijöistä epäroi valita uudelleen ammatikseen pankki- ja vakuutusalan.</p>		
Asiasanat Oppiva organisaatio, itsereflektointi, motivaatio, valmentava johtaminen, finanssitoimiala, osaamisen johtaminen, aineeton pääoma ja elinikäinen oppiminen.		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES		
SAVONIA BUSINESS/UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO		
Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration		
Author(s) Juha Uusijoki		
Title of study Means of Competency Development and Their Efficiency in Keski-Suomen Osuuspankki		
Type of project Thesis	Date 24.3.2010	Pages 111 + 1
Supervisor(s) of study Kirsi Liikamaa and Heikki Likitalo		Executive organisation Keski-Suomen Osuuspankki
<p>Abstract</p> <p>The changed competition environment and internationalization that the Finnish finance industry has faced have forced financial institutions to innovate their operations. The traditional service culture of banks has, in a couple of years, changed into an active sales culture. A central distinctive factor and means of competition is now competency that produces surplus value together with price competition. OP-Pohjola Group applies the action model of a learning organisation. In Keski-Suomen Osuuspankki (Cooperative Bank of Central Finland), the action model is based on a competency chart common to OP-Pohjola Group and on the methods of developing competency chosen by the management of the bank. The present graduate thesis discusses the efficiency of the means chosen for competency development in Keski-Suomen Osuuspankki.</p> <p>Three aims were set for the study. <i>The first aim</i> was to obtain a better understanding of how the staff experience the efficiency of the means of competency development chosen by Keski-Suomen Osuuspankki for their personal learning and development. <i>The second aim</i> was to make the respondents engage in self-reflection, at the same time thinking about their own attitude to learning, and increase their understanding of self-reflection. Finally, <i>the third aim</i> was, by using empiricism, to acquire further information on the motivation and independent initiative of clerical employees in seeking purposeful self-development. The study took the form of an electronic questionnaire, and the material obtained was analysed statistically. The target group consisted of clerical employees engaged in customer service: 141 sales negotiators and 48 persons handling customer relations. These persons constitute the central group from the viewpoint of strategy implementation and the surplus value produced for customers.</p> <p>The findings of the study showed that in Keski-Suomen Osuuspankki the staff appraisal discussions function well and that the superiors are interested in developing their employees' competency. In particular, investment advisors and persons handling customer relations are motivated and active in searching for information. The respondents felt their working roles are clear and their willingness to develop themselves high. Discussions targeted at sales preparation clarified the understanding of the joint objective and aims common to the organisation. The level of self-reflection was low and that the employees did not want their superior to participate in assessing work performance. The respondents thought that their superior was not able to support their planning of future sales activities to any considerable extent. Part of the employees also felt hesitant about whether they would again choose to work in banking and insurance.</p>		
<p>Keywords</p> <p>learning organisation, self-reflection, motivation, leadership, finance domain, competency management, immaterial capital and life long learning.</p>		
Note		

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	FINANSSITOIMIALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ	12
2.1	Pankkialan ydinliiketoiminnan muutokset	12
2.2	Keski-Suomen Osuuspankki palveluyrityksenä	17
2.3	Osuuspankin osaamisen kehittäminen ja välineet.....	19
2.3.1	Kehitys- ja myyntivalmennuskeskustelut	19
2.3.2	Suorituksen johtaminen sekä työssä oppiminen.....	20
2.3.3	Palaverit oppimisen välineenä.....	21
2.3.4	Oppiminen verkkoympäristössä.....	22
3	YKSIÖ OPPIJANA OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA	23
3.1	Mitä oppiminen on?.....	24
3.2	Muisti kaiken perusta	25
3.3	Oppimisen strategiat – miten tullaan taitavaksi oppijaksi.....	26
3.4	Oppiva organisaatio ja hiljainen tieto.....	29
3.5	Yhteenveto.....	32
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	38
4.1	Itsetunto ja itseluottamus	39
4.2	Motivaatio ja asenne.....	41
4.3	Itsereflektio	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN, AINEISTONKERUU JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusote.....	49
5.2	Kyselylomake	50
5.3	Aineiston keruu.....	51
5.4	Aineiston analysointi.....	51

6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	53
6.1	Tulosten validiteetti	53
6.2	Tulosten reliabiliteetti.....	54
6.3	Vastaajat	55
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	60
7.1	Mielipiteet kehityskeskusteluista.....	60
7.2	Mielipiteet myynninvalmennuskeskusteluista	64
7.3	Esimiehen mukanaolo asiakaskohtaamisissa ja suorituksenjohtaminen.....	67
7.4	Kokemusten vaihto ja työssä oppiminen.....	70
7.5	Mielipiteet konttorien palavereista	75
7.6	Verkkokurssit	78
7.7	Turhin oppimisväline.....	80
7.8	Itsetunto, motivaatio, itsereflektio sekä omatoimisuus ja aktiivisuus.....	82
7.9	Yhteenveto.....	93
8	JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSTARPEET	96
8.1	Finanssitalouden tila.....	96
8.2	Heikkoudet ja vahvuudet	96
8.3	Mahdollisuudet ja kehittämistarpeet	100
9	POHDINTA.....	104
	LÄHTEET.....	106

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalainen pankkitoiminta samoin kuin koko toimiala maailmanlaajuisesti on ollut erittäin kannattavaa kuluvalle 2000-luvulla. Kannattavuuden kasvu on ollut suoraan seurausta yleisestä talouskasvusta ja myös siitä, että rahoituslaitokset ovat onnistuneet automatisoimaan sekä teknistämään omia toimintojaan. Erityisesti Suomessa pankit ovat onnistuneet ulkoistamaan asiakkaille lähes kaiken sen työn, joka vielä 1980-luvulla kuului ”pankkineidin” tehtäväksi. Pankkien teknistyminen on johtanut tätä kautta kustannustehokkaampaan toimintaan.

Vaikka pankkien toiminta on valvottua ja valtiovallan säätelemää, on kilpailu kuitenkin vapautunut myös pankkisektorilla. Ulkomainen pankkitoiminta on laajentunut Suomeen EU:n myötä joko yrityskauppojen tai toimipisteiden perustamisen kautta (Danske Bank, Svenska Handelsbanken ja Glitnir OYJ), myös uusia kotimaisia pankkeja on perustettu (Tapiola ja S-pankki). Pankit ovatkin nopeasti joutuneet tilanteeseen, jossa ei kilpailla enää konttoreissa tehtävillä maksuliikenteen ja käyttötilien hoidolla. Kilpailuvälineiksi ovat tulleet palvelujen saatavuus monessa kanavassa (verkko, puhelin, asiakaskäynnit) hinta, sähköinen maksuliikenne sekä vakuutus- ja varallisuudenhoitopalvelut. Kilpailussa on usein myös kysymys palvelutarjonnan aktiivisuudesta.

Liiketoiminta on muuttunut rutiiniosaamisesta ja palvelupyyntöjen vastaanottamisesta palveluiden tarjoamiseksi sekä asiantuntijatyöskentelyksi, jossa on erityinen merkitys asiakkaalle tuotettavalla lisäarvolla. Tässä tilanteessa korostuu yrityksen kyky johtaa osaamista sekä valmentaa työntekijöitään entisestä paremmalle osaamisen tasolle. Tämä tutkimushanke keskittyykin selvittämään sitä, miten työntekijät eli pankin palvelumyyjät näkevät oman osaamisensa kehittämisen sekä kuinka systemaattisia ja omatoimisia heidän toimintatapansa ovat. Tavoitteena on erityisesti arvioida, tukevatko pankin valitsemat valmennus- ja kehittämisvälineet yksilön oppimista. Kilpailussa on nykyisin kysymys organisaation oppimiskyvystä sekä sen nopeudesta (Ojala, 2000, 24).

Millä sitten organisaation oppimiskykyä ja oppimista voidaan edesauttaa? Oppimisprosessit voidaan jakaa kolmeen tasoon: organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimiseen (Ojala, 1996, 154). Jotta osaamista voidaan johtaa sekä suunnata paremmin strategian toteuttamiseen, on yrityksellä oltava selkeä näkemys eli visio (Sydänmaanlakka, 2006, 118) oman yrityksen ja toimialan kehityksestä. Näkemys auttaa ennakoimaan oppimistarpeita sekä myös tarkemmin tunnistamaan ydinosaamisen (Sydänmaanlakka, 2007, 144), jolla pystytään luomaan kilpailuetua tai selviytymään

markkinoilla. Organisaation oppimista tapahtuu usealla eri tasolla, jota täytyy johtaa systemaattisesti. Tämän vuoksi jokaisessa organisaatiossa tulee johtoportaan pohdiskella, millaisia keinoja sekä välineitä tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Suorituksen parantamiseen tarvitaan suorituksen johtamista (Sydänmaanlakka, 2007, 289), jota tässä tutkimuksessa kutsutaan *valmentamiseksi ja valmentavaksi johtamiseksi*. Sydänmaanlakan mukaan suoritusta johdetaan yhdistämällä tavoitteista sopiminen, ohjaus, tulosten arviointi sekä kehittäminen yhdeksi prosessiksi. Yksilön näkökulmasta se tarkoittaa tietoa omasta tehtäväkuvasta, siihen liittyvästä odotuksesta ja tavoitteista sekä mitä osaamista tarvitaan ja miten osaamista hankitaan. Suoritusta johdetaan valmentajamaisella otteella. Valmentaminen käsittää tässä yhteydessä kokonaisvaltaisesti koko sen prosessiketjun suunnittelusta, toteutuksesta, analysoinnista aina johtopäätösten tekoon, joilla tavoitellaan yksilölle ja tiimille parempiin suorituksiin johtavaa osaamisen kehittämistä. Valmentamisen perustana ovat tavoitteet, joiden saavuttamiseksi kehitetään jatkuvasti parempia ja kilpailukykyisempiä toimintatapoja. Yrityksissä tämä tapahtuu yleensä esimiehen mukanaololla eli tekemällä havainnointia suoritustilanteessa sekä sen jälkeisellä palautteella.

Suorituksen johtaminen on lähellä valmentamista, mutta se liitetään konkreettisemmin tekoihin ja aktiiviseen kanssakäymiseen valmentajan ja valmennettavan välillä. Sydänmaanlakka (2007, 82) jakaakin suorituksenjohtamisen neljään elementtiin, tavoitteiden asettaminen, seuranta/valmennus, palaute ja kehittäminen. Tässä tutkimuksessa suorituksenjohtamisella tarkoitetaan valmentajan tekemää havainnointia valmennettavan suoritustilanteesta sekä siitä annettavaan palautetta. Suorituksen johtamistilanteessa valmentajan yhtenä tehtävänä on kerätä hiljaista tietoa (Liikamaa, 2006, 69). Nonakaa & Takeuchia mukaillen Liikamaa (2006, 59) määrittää hiljaisen tiedon olevan yksilön kokemukseen sitoutunutta henkistä pääoma, asenteita, osaamista ja kädentaitoja. Tämän tyyppinen tieto on hankalasti organisaation käytössä, koska se ei ole löydettävissä toimintaohjeista. Oman kokemukseni perusteella olen myös huomannut, että henkilöltä itseltään kysyttäessä ”Miten sen teit?” ei selkeää vastausta yleensä tule. Uskonkin, että ulkopuolisen seurattessa sivusta toisen työskentelyä ja jälkikäteen siitä tehdyllä analyysillä, päästään hiljaisen tiedon lähteille. Valmentajan onnistuessa suorituksen johtamisessa saa organisaatio nopeasti käyttöön parhaimmat ja toimivimmat käytännöt yrityksen strategian toteuttamiseen eli hiljainen tieto muuttuu paremmiksi toimintatavoiksi ja edesauttaa yrityksen kilpailuedun syntymistä. Valmentavan johtamisen tueksi organisaatiolla pitää olla keinot, joilla yksilön osaamisen kehittämistä pystytään tukemaan. Yritysten henkilöstöosastot ovatkin kehittäneet itselleen omaa infrastruktuuria (Ojala, 1996, 83), jolla työntekijöiden elinikäistä oppimista tuetaan. Näitä infrastruktuurin

osasia kutsun jatkossa osaamisen kehittämisen välineiksi. Näitä keinoja eli kehittämisvälineitä ovat toistuvat kehityskeskustelut, myynninvalmennuskeskustelut, verkko-opiskelu, palaverit, suorituksen havainnointi palautekeskusteluineen ja kokemusten vaihto. Tässä tutkimuksessa keskityn siihen, miten yksilö kokee ja hyödyntää valmentavaa johtamiskulttuuria ja osaamisensa kehittämisen välineitä.

Käsitykseni on, että kilpailussa menestyvän myyntialan yrityksen täytyy panostaa henkilöstönsä osaamisen johtamiseen sekä kannustaa työntekijöitään koko ajan arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa myyntituloksiin asiakaskohtaamisissa. Erityinen merkitys kilpailukyvyllä onkin yksilön omat kyvyt oppimiseen sekä innostus oppia. Hahmottamalla oma osaaminen objektiivisesti sekä tämän jälkeen hyödyntämällä organisaation tarjoamat välineet itselle sopivalla tavalla, päästään aitoihin kehittämissuunnitelmien ja osaamistavoitteiden asettamiseen. Jotta tässä onnistutaan, on työntekijän lisättävä tietoisuutta omasta toiminnasta eli itsereflektiotaitoja. Itseohjautuvuutta kutsutaan itsereflektioksi eli omaa toimintaa tarkkaillaan ja toiminnasta opitaan. Organisaatiotasolla on tarkasteltava valittuja välineitä sekä yksilön kompetensseja eli työntekijän perusominaisuuksia. Itsereflektointia ja yksilön kompetensseja käsittelen tarkemmin luvuissa 3 ja 4. Työyhteisössä tulisikin pyrkiä asiantuntijamaiseen otteeseen niin oman oppimisen kuin ammattitaidonkin kehittämisen suhteen.

Tämä kehittämishanke toteutettiin Keski-Suomen Osuuspankin konttoreissa, jotka toimivat Keski-Suomen vanhan läänin alueella. Konttoreiden koko vaihtelee 2 henkilön yksiköstä aina useiden kymmenien henkilöiden työyksikköön. Oma työkokemukseni on yli 20-vuoden ajan nimenomaan tältä alueelta ja näissä konttoreissa. Vuodesta 1985 olen toiminut esimiesasemassa ja siitä viimeisien vuosien ajan juuri valmentavan esimiestyön tehtävissä. Nykyinen työpaikkani Äänekoski-Suolahti konttoreiden esimiehenä ja tulostavasti vetäjänä 14 pankkiammatilaisen kanssa, antaa hyvää näkökulmaa arjen tekemiseen ja tälle kehittämishankkeelle. 2000-luvulla suoritettut Johtamisen Erikoisammattitutkinto, psykologian approbatur sekä lukuisat esimiesvalmennukset ovat antaneet mahdollisuuden perehtyä johtamistieteisiin ja organisaation toimivuuteen työntekijänkin näkökulmat huomioiden.

1.2 Tutkimusongelma

Keski-Suomen Osuuspankki on valinnut liiketoimintastrategiassa yhdeksi menestystekijäksi ja ydinosaamisalueeksi valmentavan myynnin johtamisen, asiakkuus- ja myyntiosaamisen sekä ydinliiketoiminta-alueilla erikoisosaamisen. Ydinliiketoiminnaksi

on yrityksessä määritelty varainhoito- ja rahoituspalvelut sekä päivittäiset raha-asiat, joiden painoarvo on siirtymässä itsepalveluiden suuntaan. Ydinliiketoimintaa sekä siihen liittyvää osaamista ja kehitetään siis pankin valitsemilla välineillä. Kaikki nämä oppimismenetelmät vaativat työntekijältä itseltään aktiivisuutta. Lisätietoa ja ymmärrystä tarvitaankin siitä, miten toimihenkilöt/myyjät näkevät nämä valitut menetelmät oman uudistumisensa ja kehittymisensä tukena. Organisaatiolle on tärkeää tietää, mitkä välineet toimivat ja miten niitä käytetään omassa oppimisessa. Tutkimus on tärkeä siksi, ettei tällä hetkellä ole tiedossa,

- hyödyntäväkö myyjät aidosti valmennusvälineitä?
- tukevatko välineet itseohjautuvuutta ja –reflektointia?
- tukevatko valitut osaamisen kehittämisen välineet omatoimista systemaattista oppimista?
- millainen on toimihenkilöiden henkilökohtaisten valmiuksien, itsetunnon, itsereflektoinnin sekä motivaation ja omatoimisuuden taso tällä hetkellä?

Organisaatio on valinnut osaamisen kehittämisvälineet ylimmän johdon toimesta osana strategiaa luottaen siihen, että välineitä käytetään tehokkaasti ja niihin asennoidutaan positiivisesti ja aktiivisen itseohjautuvasti. Tutkimus hakee vastauksia ongelmaan, että hyödyntävätkö toimihenkilöt omatoimisesti osaamisen kehittämiseen valittuja välineitä osaamisensa kehittämiseen ja onko persoonallisuuspiirteillä eli henkilön minäkäsityksellä vaikutusta omatoimisempaan osaamisvälineiden käyttöön.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Kameskyn (2005, 33) mukaan yrityksen on menestyäkseen nostettava asiakkailleen tarjoamaa arvoa ja tällä tavoin mitätöidä kilpailua. Peruspankkitoiminnan palveluvalikoiman ollessa yhdenmukainen, pitkälle toimialan säätelystä johtuen, korostuu tällöin palvelun ja osaamisen laadun merkitys erottumistekijänä. Koska vähittäispankkitoiminnassa asiakkaat määrittelevät nykyisin kilpailulle lisäarvotekijät, on pankeilla oltava yhä enemmän vastavuoroisuutta, aktiivista palvelutarjontaa ja yhteydenpitoa asiakkaisiin entisen palvelupyyntöjen toteuttamisen lisäksi. Näkemykseni mukaan pankeilla on sama haaste kuin muullakin kaupan alalla, asiakkaat on huomioitava yksilöinä ja yksilölliset palvelutarpeet selvitettävä. Tämä tarkoittaa avoimuuden lisäämistä eli aitoa kiinnostusta asiakkaasta sekä hänen kuuntelemista asiakaskohtaamisessa. Osaaminen ja sitä kautta osaavat myyjät tuovat pankille lisäarvoa, josta asiakas hyötyy. Vaikka tämä tavoitetilä on Keski-Suomen Osuuspankin

strategiaelementeissä määritelty ydinosamisalueeksi, se ei vielä tarkoita työntekijöiden aitoa ja omaa sitoutumista sekä motivoitumista asian eteen. Organisaation tehokkuus määräytyy työntekijöiden tehokkuudesta/osaamisesta, joka puolestaan syntyy työntekijöiden systemaattisesta ajattelusta, ongelmanratkaisutaidoista, motivaatiosta sekä itsetunnosta ja itsereflektoinnista (Dunderfelt, 2006, 124).

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on saada tietoa siitä, miten henkilöstö kokee Keski-Suomen Osuuspankin valitsemien kehittämisvälineiden toimivuuden omassa oppimisessaan ja kehittymisessään. Johdon valitsemat keinot ja välineet on valittu yleisesti Osuuspankissa olevien osaamisen kehittämisvälineiden joukosta olettaen, että esimiehet osaavat niitä käyttää ja toimihenkilöt/oppijat pystyvät niitä hyödyntämään. Ongelmana on ollut se, ettei Osuuspankissa ole selvitetty tai koskaan kysytty henkilöstöltä sitä, kuinka valitut välineet/keinot soveltuvat, miten ne oppija itse kokee ja kuinka niitä käytetään omassa oppimisessa. Tässä hankkeessa vastausten analysointi toi organisaatiolle mahdollisuuden tarttua esille tullessiin näkökulmiin oppimismielessä uudelleen. Tutkimuksella ei pyritä mittaamaan sitä, kuinka henkilöt suoriutuvat työtehtävistään tai johtaako joku toinen valmennusväline parempiin valmennustuloksiin.

Toisena tavoitteena on saada vastaajat itsereflektoimaan ja näin samalla miettimään omaa suhtautumistaan oppimiseensa. Tätä varten vastauksissa on tilaa myös avoimille kommentteille. Jos tutkimuksessa saadaan esille sellaisia näkökulmia, joita ei johdon toimesta ole vielä huomioitu, kerätään nämä näkökulmat kehitysideoina edelleen jalostettavaksi. Tutkimuksessa itsereflektoinnin käyttöä ja tunnettavuutta omana toimintatapana arvioidaan vaihtoehtokysymysten sekä avoimien kommenttien kautta. Tavoitteena on myös määrittää itsereflektoinnin tasoa organisaatiossa.

Kolmantena tavoitteena on pyrkiä vastauksia analysoimalla saada tieto toimihenkilöiden motivoitumisesta ja itsetunnon merkityksestä itsenäisempään työskentelyyn sekä itsensä määrätietoiseen kehittämiseen. Peltolan ym. (1999, 85) mukaan tehokkaan suorituksen takana on oma motivaatio, johon vaikuttaa selviytymisodotus tavoitteen suhteen sekä jossain määrin hyvä itsetunto (Keltinkangas, 1994, 17). Tavoitteena on hankkia tietoa organisaatiossa vallitsevasta motivaation, itsetunnon sekä omatoimisuuden tasosta tutkimushetkellä. Taustalla on oletus, että elinikäinen tehokas oppiminen vaatii tietojen ja taitojen hankkimisen lisäksi niiden soveltamista eli aktiivista itsenäistä ongelmanratkaisua ja rohkeaa uuden kokeilua. Tätä kysymystä tarkastellaan myös vastaajien rohkeuden ja omatoimisuuden näkökulmasta.

Toteutan tämän tutkimuksen Keski-Suomen Osuuspankissa, jossa aivan kaikki yrityksen/pankin työntekijät eivät olleet tutkimuksen kohteena. Kohderyhmänä ovat asiakaspalvelussa toimivat toimihenkilöt: myyntineuvottelijat (141 kpl) sekä

asiakasvastaavat (48 kpl), jotka ovat strategian toteutuksen sekä asiakkaille tuotettavan lisäarvon kannalta keskeisin ryhmä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät tausta- ja erityisammattihenkilöt sekä esimiehet ja ylin johto. Kohderyhmä muodostaa yli puolet yrityksen henkilöstöstä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu seitsemään lukuun johdannon lisäksi. Aluksi tutustutaan finanssitoimialaan, jossa esitellään myös tutkimuksen kohteena oleva yritys tutkimusympäristönä. Koska tutkimus tehdään yksilön näkökulmasta, käsitellään kohdassa kolme organisaatiota oppimisympäristönä yksilön lähtökohdista sekä selvitetään samalla millaisia asioita liitetään oppimiseen yleensä. Luvussa kaksi tuodaan esille myös yrityksen valitsemat ja organisaatiossa käytettävät osaamisen kehittämistä tukevat välineet, jotka ovat myös tutkimusongelman keskeiset kohteet. Kolmannessa ja neljännessä luvussa tuodaan esille yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksia oppimiseen sekä esitellään niitä yrityksen aineettoman pääoman näkökulmasta. Nämä edellä mainitut ja erityisesti tutkimuksen 2-4 luvuissa olevat asiat määrittävät teoreettisen viitekehyksen tutkimustyölle. Lukujen 5-7 avulla tuodaan esille tutkimuksen toteuttamistapa sekä esitellään tutkimustulokset keskeisine havaintoineen. Luku kahdeksan painottuu tämän tutkimuksen johtopäätöksiin ja kohdassa yhdeksän esitellään tutkimuksen käyttökelpoisuutta ja havaintoja laajemmin.

2 FINANSSITOIMIALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Pankkialan ydinliiketoiminnan muutokset

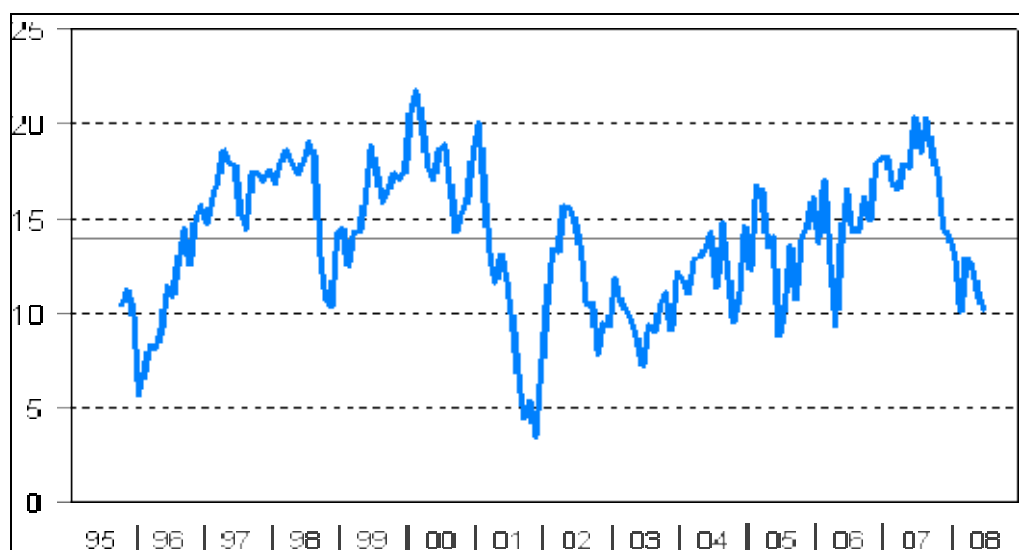
Toimiala on viimeisen vuosikymmenen aikana varautunut kilpailuun, jossa ei kilpailla juurikaan konttoreissa tehtävillä maksuliikenteen ja käyttelytilien hoidolla, vaan monessa kanavassa kuten sähköisessä verkossa, puhelinyhteyksin ja asiakaskäynneillä. Pankkitoiminnassa konttorien rooli on menettänyt merkitystä ja tästä on seurannutkin konttorien määrän supistuminen. Kun asiakkaat eivät juuri tarvitse konttoria, korostuu yhteydenpidon tärkeys asiakkaaseen sekä sähköisten kanavien toimivuus.

Vielä 1980-luvulla pankeissa ollut ”kolmijalka” eli talletusten, lainannon- sekä maksuliikenteen hoitaminen ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten 20-vuoden aikana. Nyt luotonanto painottunut asuntolainoihin ja kulutusluotot annetaan osin maksu-/pankkikorttien mukana, maksuliikenteen hoitaminen konttoreissa toimihenkilöiden avulla vähenee entisestään. Talletushankintaa ei enää tehdä pelkästään perinteisille talletustileille, vaan tilalle ovat tulleet modernimmat palvelut, joista voidaankin puhua jo sijoitustuotteina ja varallisuudenhoitopalveluiden tarjoamisena. Nykyaikaisessa varallisuudenhoidossa korostuvat sijoituspalveluiden eli sijoitusrahastojen sekä eläke- ja sijoitusvakuutusten tarjonta sekä lisäarvopalveluiden kuten lainopillisten palveluiden ja sijoitusomaisuuden hoidon konsultointi. Pankkisalit ovat hiljentyneet ja pankkivirkailijoista on tullut aktiivisia finanssipalveluiden myyjiä. Tässä työssä myyntiosaaminen sekä finanssimaailman ymmärryskyky korostuu. Varsinaiselle liiketoimintaosaamiselle ei asiakas enää anna arvoa, sen ”vain” pitää olla kunnossa. Keskisuomalainen-lehti (30.11.2007) uutisoi islantilaisen tahojen suomalaisen sijoituspalveluyhtiö FIM Group Oy:n ostopäätöstä, jossa sijoituspalveluyhtiöstä tuli osa islantilaista Glitnir -pankkia. Artikkelissa pohdiskeltiin samalla, että ”pankit pelkäävät netissä asioivien asiakkaiden siirtyvän toiseen pankkiin edullisten tarjousten perässä”. Artikkelin kirjoittanut toimittaja teki myös johtopäätöksen siitä, että toisaalta asiakkaat pitää saada takaisin pankkisalin suojiin, jotta heille voitaisiin markkinoida paremmin monimutkaisia sijoitustuotteita, mutta toisaalta asiakkaat pitää ulkoistaa pois pankkisaleista itsepalveluihin kustannustehokkuuden nimissä.

Tulevaisuudessa yhä suurempi osa pankkien varainhankinnasta tapahtuu muulla kuin perinteisellä talletushankinnalla. Vaikka suomalaisten pankkien tuotoista edelleen yli puolet tulee korkoerona (ottolainauksen eli talletusrahan ja antolainauksen eli luotonannon hinnan välinen ero), on nyt jo nähtävissä, että pankkien tulot tulevat merkittävältä osin kertymään erilaisista palvelutoiminnan ja lisäarvotuotteiden palkkioista.

Näin siksi, että varainhankinnan hinta kipuaa kilpailutilanteessa yhä korkeammaksi ja puolestaan pankkien luotonannosta saama hinta on laskenut (Finanssialan keskusliitto, 2009). Tällä tavoin korkoeron kapenemisen myötä pankkien tulokset voivat heiketä. Tosin suomalaisten pankkien vakavaraisuus kestää hetken aikaa tämänkin suuntaisen kehityksen. Jos tavoitteena on nykyisen vakavaraisuuden ylläpitäminen, vaatii toiminta pankeilta parannettua kustannustehokkuutta. Pankit ovat siis menettäneet keskeisintä tulonlähdettään korkokatetta korkoeron kavetessa, mutta korvanneet menetyistä tulokset erilaisilla palkkiotuotoilla. Palkkiotuottojen osalta on kuitenkin huomattavaa se, että niiden ansainta on helpompaa noususuhdanteessa, normaalin palvelukysynnän ollessa volyymiltaan suurta. Ensimmäiset ennusteet talouskasvun yleisestä hiipumisesta ja pankkien ongelmista näkyivät jo kesällä 2008 (Talouselämä, 25.6.2008). Raju taantuminen iski maailmantalouteen loppuvuodesta 2008 ja syksyllä 2009 arvailtiin varovaisesti uuden nousukauden alkua (Talouselämä, 15.9.2009). Noin vuoden aikavälillä yleinen epävarmuus ja siitä johtuva kuluttajien pelko supisti myös palvelukysyntää, eikä tuotannon volyymit juuri millään toimialalla ole entisen suuruiset. Pankkialalla on keskeisintä huomata, että tuotekatteen eli talletusten ja luottojen hinnat kilpailtiin noususuhdanteella historiallisen alas, johtuen kysynnän suuresta volyymista. Tuloksen tekeminen on nyt vaivalloisempaa ja lisäpelkona ovat myös mahdolliset yritysten konkurssit sekä sitä kautta tulosta pienentävät luottotappiot.

Keskeisimpänä tekijänä ovat palvelutarjoajan osalta myös finanssitoimialalla kuluttajien omat näkemykset lähitulevaisuudestaan. Kuviossa 1 tilastokeskuksen julkaiseman kuluttajabarometrin mukaan jo vuoden 2008 aikana luottamus oli selvästi heikentynyt.



Kuvio 1. Kuluttajien luottamusindikaattori 10/1995-6/2008 (Tilastokeskus, 2008)

Kuviossa 1 alhaalla ilmenee aika ja vasemmalla saldoluku. Saldoluku saadaan vähentämällä painottaen myönteisten vastausten prosenttiosuudesta kielteisten vastausten prosenttiosuus. Saldoluku voi vaihdella +100:n ja -100:n välillä. Positiivinen lukema tarkoittaa optimistista ja negatiivinen pessimististä näkemystä taloudesta. Mainittakoon, että alimmillaan vuoden 2008 ja 2009 vaihteen jälkeen saldoluku kävi jo – 7 tasossa, nousten kesän 2009 aikana yllä olevalle vuoden 2008 kesän tasolle eli + 10. Kuvio 1 ilmentää sitä, että ihmisten uskallus tehdä suurempia hankintoja tai talouteensa vaikuttavia päätöksiä heikkenee. Pankkien sekä liike-elämän kannalta luottojen kysyntä ja kulutushyödykkeiden ostamisinnostus vähenee. Tuotteiden markkinointi varovaisesti käyttäytyville asiakkaille käy haastavammaksi. Talouden epävarmuuden jatkuessa pidempään on sillä vaikutusta myös yritysten palvelutuotannon tarpeeseen ja sitä myös yleiseen työllisyyteen.

Pankkien henkilöstökulut ovat palkkausjärjestelmästä johtuen suhteellisen kiinteät eli volyymistä riippumattomat ja mikäli korkokate kapenee, esimerkiksi kilpailusyistä sekä samalla yleinen kysyntä hiipuu, ovat pankitkin nopeasti kannattavuutensa kanssa ongelmissa. Mahdollisuuksia kilpailukyvyyn parantamiseen löytyy muun muassa kustannustehokkuudesta ja tuottorakenteen muutoksesta, differoinnista, osaamisen kehittämisestä, uusista tuotteista ja markkina-alueista sekä väestön vaurastumisesta. Pankkien onkin entistä tarkemmin mietittävä strategiansa uudelleen ja sitä kautta löydettävä menestys- ja erottumistekijänsä. Erityisesti pankit, joiden henkilöstö on saanut kokemuksensa palvelukulttuurista, joutuvat panostamaan myynti- ja palvelun tarjontakulttuurin luomiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Osuuspankkikeskuksen (OPK) toimitusjohtaja Vepsäläinen esitti 15.2.2008 Helsingissä luennoissaan näkemyksen muutosvoimista pankkimarkkinoilla. Erityisesti hän toi esille toimialan muutosvoimat ja niiden huomioimisen pankkien strategioihin kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Finanssimarkkinoiden muutosvoimat (Vepsäläinen, 2008)

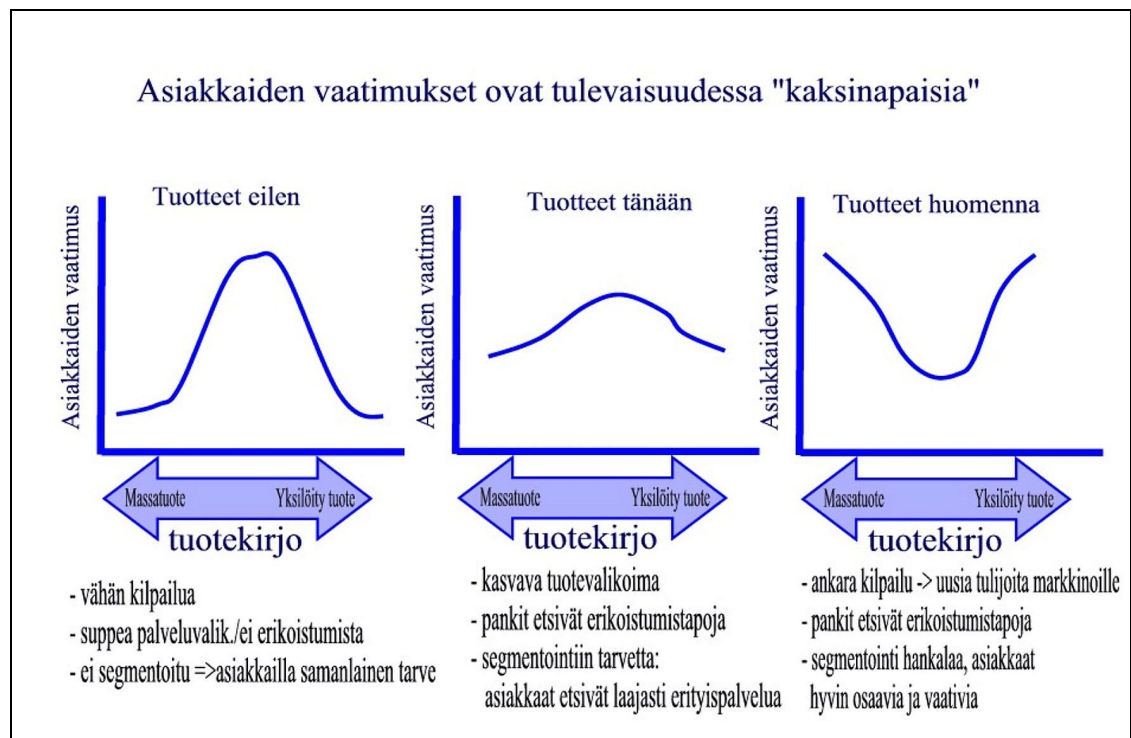
Muutosvoimat täytyy huomioida toimialan lähivuosia suunnitellessa. Aluepolitiikka ei ole kaikilta osin onnistunut ja muuttovirta on edelleen voimakasta kasvukeskuksiin. Tämä tietää ainakin osuuspankkien konttoriverkoston laajuuden suhteen pohdiskelua. Suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja heidän varallisuutensa on aikaisempaa merkittävämpi. Kulutus- ja asuntoluotot ovat yleensä poismaksetut ja perinnöt vastaanotetut. Tämä tietää kasvavaa varallisuuden hoitopalveluiden tarvetta. Pankkien aiheuttama finanssikriisi tuon lähiaikoina voimakasta säätelyä pankkien toimintaan valtiovallan taholta, johon on varauduttava. Toimialan rajapinnat ovat muutosvaiheessa. Pankkimaista toimintaa harrastavia yrityksiä on tullut markkinoille, mutta niitä ei sido samanlainen sääntely kuin aitoja pankkeja. Teknologinen kehitys sähköisine laskuineen sekä itsepalveluineen muuttaa pankkipalveluiden luonnetta merkittävästi ja myös saatavuus verkossa lisää kasvotonta kilpailua. Kansainvälistyminen tuo mahdollisuuksia, mutta samalla lisää kilpailua myös toimialueen rajojen ulkopuolelta.

Muutosvoimista voisi mainita erityisesti kansainvälistymisen sekä asiakaskäyttämisen muutoksen, jotka molemmat vaikuttavat lisääntyvään oppimistarpeeseen. Asiakkaiden tarpeet ovat entistä enemmän yksilöllisiä, asiakkaiden koulutustaso sekä tiedon määrä on usein lähellä pankin tietotasoa, joskus jopa korkeampaa. Keski-ikäiset sekä nuoret ovat tottuneet itsepalveluihin eivätkä pankin tavanomaiset verkko- tai konttorinpalvelut tuota enää lisäarvoa. Kansainvälistymisen osalta on huomattava, että esimerkiksi eurojärjestelmän tulkinnan mukaan EU-maista tehdään yhtenäinen euromaksualue (Single Euro Payments Area, SEPA), joka lisää kilpailua (EKP, 2006). Tämä tietää sitä, että Euroopan kansalainen voi valita vapaasti maksuliikenteen hoitajansa tarjolla olevista pankkilaitoksista. Todennäköistä on, että lähivuosien aikana maksuliikenteen tarjoajat tarjoavat joko itse tai välillisesti myös muitakin palveluita kuin pelkkää maksuliikettä, tällöin kilpailu lisääntyy entisestään.

Pankkitoiminta on siis muuttunut viimeisen 10 vuoden aikana pysyvästi palvelukulttuurista myyntikulttuuriin. Muutos jatkuu mahdollisesti vielä kiivaampana seuraavat 10 vuotta. Kuten edellä olevasta muutosvoimien luettelosta voidaan todeta ja ennustaa, on muutosvoimista johtuen, selkeän vision näkeminen laajemminkin kuin vain suomalaisen pankkitoiminnan osalta tärkeää. Kansainvälisyys leimaa merkittävästi finanssitoimialaa ja tästä syystä on seurattava myös kansainvälisiä pankkitoiminnan tuulia. IBM Institute for Business Value (IBM, 2008) on arvioinut pankkitoiminnan muuttuvan merkittävästi vuoteen 2015 mennessä. *IBM Institute for Business Value koostuu 60 analyytikosta jotka tutkivat ja analysoivat 17 teollisuudenalaa ja 5 tieteentalaa. Instituutilla on maailmanlaajuisesti läsnäolo yhdeksässä maassa*

tavoitteenaan hahmottaa ydinkysymyksiä maailmanlaajuisista eduista sekä kehittää käytännön suosituksia, joilla on paikallista merkitystä.

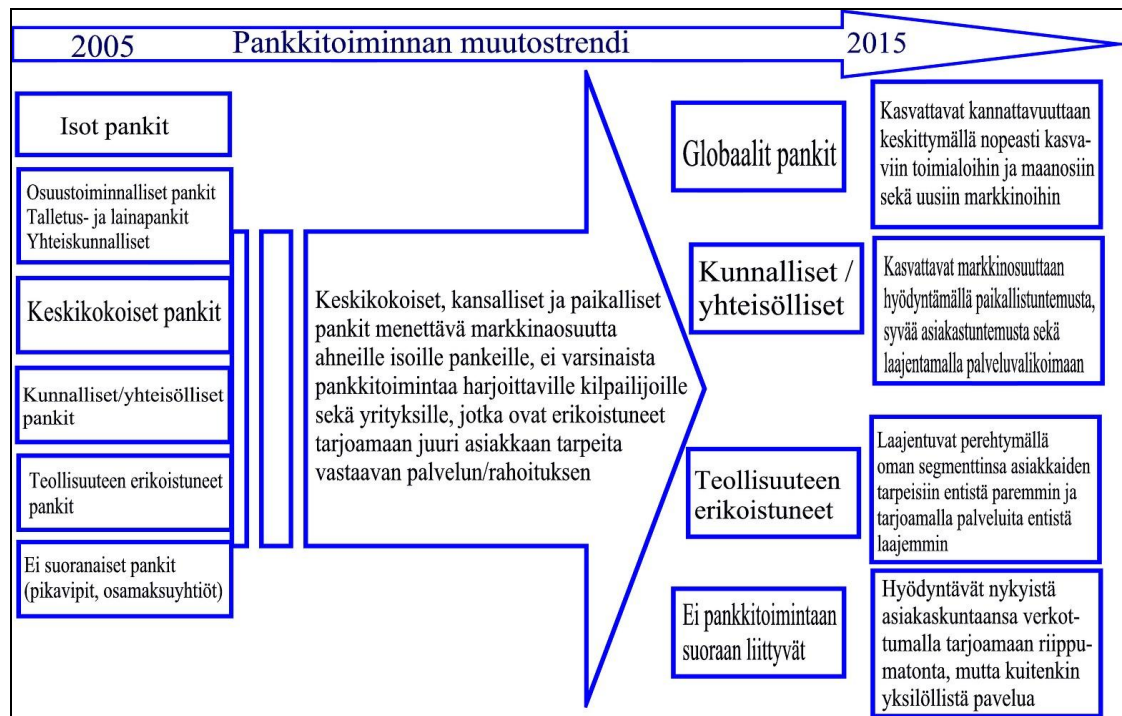
Alla olevan kuvion 3 mukaan IBM:n ennustaa pankkien toimintaan vaikuttavan sekä erikoistumisen että massa-/bulkkituotteet ja palveluiden tarjonnan. Viime vuosien perinteiset konttoripalvelut päivittäispalveluina jäävät pois tai siirtyvät itsepalveluina verkkoon. Mikäli näin on, suurille massoille tuotetaan palvelut itsepalveluina tai automaation kautta ja konttoreissa/asiointipisteissä keskitytään vaativampaan asiantuntijapalveluun. Mikäli henkilöstön määrä itsepalveluiden sekä automatisoinnin ja asiakaskäyttötymisen muutoksen johdosta pankissa vähennee, kasvaa pankkihenkilöstön osaamisen tarve joka tapauksessa valtavasti. Oheinen kuvio 3 osoittaa muutostrendin.



Kuvio 3. Pankkipalveluiden muutos (IBM, 2008, mukaillen)

Kuviosta 3 käy ilmi, että kansainvälisessä kehityksessä on IBM huomannut pankkien koon sekä toimintaperiaatteiden muutostarpeen ja muutos pikkuhiljaa poistaa keskikokoiset ja perinteiset pankit markkinoilta. Lähivuosien kuluessa syntyisi maailmanlaajuisia pankkeja, jotka voitaisiin jakaa karkeasti neljään ryhmään. Ensimmäiset menestyjät olisivat paikallisia/alueellisia pankkeja joiden kilpailukyky perustuu alueen erityistietämykseen. Toisena tulisi teollisuuden rahoitukseen erikoistuneet pankkeja, joiden toimialatuntemus sekä asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen olisi huippuluokkaa. Kolmas ryhmä olisi pankit, jotka eivät varsinaisesti toimi pankkeina vaan

toimivat jonkun palvelun ohessa lisäarvonpalveluna, kuten osamaksuja tai peräti pikavippejä tai kaupan säästötiliä tarjoavana rahoittajana verkottuneesti. Neljäntenä menestyvänä ryhmänä IBM näkee globaalit, suuret pankit, jota pyrkivät kustannustehokkuuteen ja hyödyntävät alueellisia vaihtuvia markkinoita, kohdentaen toimintonsa avautuvien alueellisten mahdollisuuksien mukaan kuten alla olevasta kuvioista 4 käy hyvin ilmi.



Kuvio 4. Pankkitoiminnan muutostrendi (IBM, 2008, mukaillen)

Kuviosta 4 käy ilmi, että pankkitoiminnan erikoistuminen nopeutuu ja jokainen finanssiala joutuu tarkoin määrittämään ydinosaamisensa uudelleen. Kuvio osoittaa, että jokainen toimija joutuu panostamaan lisäarvoon asiakkaalle. Finanssi- ja pankkimarkkinat ovat murroksessa ja kilpailuympäristö muuttuu sekä laajenee entistä voimakkaammin. Tästä syystä uskonkin, että suomalaisten pankkien on vastattava kovenemaan kilpailuun ainakin panostamalla osaamiseen vaikkapa oppivan organisaation malleja hyödyntämällä.

2.2 Keski-Suomen Osuuspankki palveluyrityksenä

OP-Pohjola -ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmällä on noin neljä miljoonaa asiakasta. Sen osuus kotimaan luotoista ja talletuksista on noin kolmannes ja vahinkovakuutuksista runsas neljännes. OP-Pohjola -ryhmä muodostuu osuuspankeista, OP-Keskuksesta ja Pohjolasta. OP-Pohjola -ryhmään kuuluvat 229 osuuspankkia ovat

itsenäisiä ja toimivat kaikkialla Suomessa. Keski-Suomen Osuuspankki on yksi näistä itsenäisistä osuuspankeista ollen kokoluokaltaan kolmanneksi tai neljänneksi suurin osuuspankki käytettävästä mittarista riippuen. Keski-Suomen Osuuspankin toimialue on vanhan Keski-Suomen läänin alue, jossa pankilla on 18 konttoria ja 296 työntekijää. Pankilla on noin 140 000 asiakasta ja noin 50 000 omistajajäsentä (Keski-Suomen Osuuspankki, 2008). Pankin yritysmuotona on osuuskunta, jolla on talletuksia noin 1 miljardi euroa ja luottoja noin 1,4 miljardia euroa. OP-Pohjola -ryhmän perustehtäväksi on määritetty ”*Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestäväää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta.*”

Kevään 2008 aikana Keski-Suomen osuuspankki täsmensi strategiaansa (Keski-Suomen Osuuspankki, 2008) ja toteutti sen pohjalta linjaorganisaatiomallia, jossa konttoreiden/konttoriryhmien esimiehet toimivat suoraan yhden myyntijohtajan alaisena, joka puolestaan raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Esimiesten roolia on parin viimeisen vuoden aikana suunnattu myyntivalmentajan tehtäviin, joilla esimiehillä on vähintään 10 toimihenkilöä/myyjää valmennettavana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen ajankäytöstä täytyy olla yli puolet valmennustyötä ja tukea myyjän roolissa oleville henkilöille. Kaikella tällä haetaan tehokkuutta arjen työsuorituksiin, ajankäyttöön ja myyntitavoitteiden saavuttamiseen.

Pankkitoiminnassa on selkeästi nähtävissä osaamisen ja kehittämistarpeiden määrittäminen työtehtävien ja -roolien mukaan. Karkeasti jaotellen yrityksen työtehtävät asiakaspalvelupinnassa voidaan jaotella päivittäistoiminnan tehtäviin, varallisuudenhoitoon sijoitusneuvontapalveluineen ja rahoitusneuvontaan lainapuolen palveluineen. Kaikissa näissä tehtävissä korostuu myyntineuvottelijan rooli, mikä vaatii aktiivista palveluiden tarjontaa ja siinä yhteydessä asiakkaiden tarpeiden kartoitusta.

Pankki tekee kahden vuoden välein henkilöstölle ilmapiirikartoituksen sekä vuosittain mitataan myynti-/valmennuskeskustelujen tasoa. Henkilöstötutkimuksen tavoitteena on kartoittaa henkilöstön näkökulmasta niiden asioiden tilaa, jotka vaikuttavat sekä työn mielekkyyteen ja henkilöstön työhyvinvointiin että asiakassuuntautuneen ja myynnillisen toimintatavan toteutumiseen. Myyntivalmennuskeskusteluja puolestaan arvioidaan toimivuuden sekä toteutuksen osalta.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimiessa lisääntyvän kilpailun ympäristössä, on oppimisen merkitys erityisen tärkeä. Tästä syystä työntekijöiden oma sisäinen motivoituminen sekä aito sitoutuminen pankin strategiaan on yksi keskeinen selviytymiskeino arjen haasteissa. Pankin toiminnan on oltava tunnistettavalla tavalla ainutlaatuista asiakkaiden silmissä. Kokonaisuuksien hahmottaminen, vastuunotto sekä nopea päätöksenteko edesauttavat tavoitteiden toteuttamisessa. Asiakkuus- ja

myyntiosaaminen ovatkin määritelty yhdeksi ydinosaamisalueeksi. OP-Pohjola -ryhmän osaamiskartassa on henkilökohtainen tavoiteosaaminen määritelty oppimis- ja ongelmanratkaisutaidoille sekä oman työn johtamiselle. Osaaminen onkin pilkottu osaamiskartan (Op-Pohjola, 2008) avulla pienempiin osaamisalueisiin, joissa kussakin on määritelty osaamisalueen tavoiteosaaminen työroolin perusteella. Erityisesti osaamistavoitteissa korostuu erityisesti asiakkuus- ja myyntiosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, oman työn johtaminen sekä oppiminen ja ongelmanratkaisu. Esimiesten osaamisen kehittäminen painottuu johtamis- ja valmentamistaidot. Vastuuta ei kuitenkaan jätetä pankeissa yksin toimihenkilölle, vaan osaamisen kehittämistä johdetaan esimiesvoimin valmentavalla johtamisella pankin strategiassa määrittelemien keinoin ja välinein. Ideaalitilanne olisi se, jossa työntekijä itse aktivoituisi jatkuvaan työnsä ja itsensä kehittämiseen.

2.3 Osuuspankin osaamisen kehittäminen ja välineet

Keski-Suomen Osuuspankki on varautunut voimakkaaseen kilpailuympäristön muutokseen muuttamalla omaa organisaatiotaan sekä työn roolituksia eli kaventamalla tehtäväalueita. Osaaminen kilpailukeinona on tiedostettu jo vuosia sitten ja tämä näkyy myös niissä välineissä, joita osaamisen johtamisessa käytetään. On huomattava, että pelkästään lähimmän esimiehen kiinnostus ei riitä työntekijän osaamisen kehittämiseen, vaan loppujen lopuksi työntekijän itsensä kokemat sekä valitsemat keinot osaamisen kehittämisessä ovat avainasemassa ammattilaiseksi kehitymisessä.

2.3.1 Kehitys- ja myyntivalmennuskeskustelut

Keski-Suomen Osuuspankissa käydään kehityskeskusteluja kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäinen ja laajempi keskustelu pidetään alkuvuonna vuosisuunnitelman valmistuttua. Keskustelun tavoitteena on yhteisen näkemyksen muodostaminen alkaneen vuoden tavoitteista ja päämääristä sekä samalla tarkentaa toimihenkilön oman roolin merkistä myyntitavoitteiden toteutumiseen. Keskustelussa kartoitetaan myös henkilökohtaisen osaamisen tavoitteita ja pyritään luomaan keinot tavoiteosaamisen saavuttamiselle. Toinen keskustelu käydään kesän lopulla, joka täydentää edellä mainittuja asioita ja on katsaus siihen, mitä tavoitteiden eteen on tehty. Ronthy-Östberg ym. (2004, 100) esittävät keskustelulle tavoitteeksi myös keskustelijoiden tutustumisen toisiinsa, työpaikan tilannekartoituksen sekä työn ja henkilökohtaisen kehitystarpeen

selvittämisen. Suosituksena olisikin vähintään kahden keskustelun käyminen vuositasonalla. Palkkakeskustelu ei suoraan sisälly näihin kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelujen lisäksi yritys käyttää valmentamiseen myynninvalmennuskeskusteluja, jotka toistuvat vähintään kerran kuukaudessa. Tämä keskustelu painottuu tekemisen ja saavutettujen tulosten arviointiin siten, että historiatietojen avulla keskitytään lähiviikkojen tekemisen suunnitteluun. Keskusteluissa pyritään poistamaan esteitä myyntityöltä sekä löytämään paremmin toimivia ratkaisuja myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Myynninvalmennuskeskustelu on jatkuvaa palautteenantoa sekä kiitosta että kritiikkiä. Uskon, että tämän asian hyväksyminen sekä ymmärtäminen on vielä hieman keskeneräistä Keski-Suomen Osuuspankin yrityskulttuurissa. Usein sotketaan arvioinnit ja palautteenanto kunnioitukseen toista ihmistä kohtaan (Ronthy-Östberg ym. 2004, 23) ja tällöin jokainen meihin tai tekoihimme kohdistuva arvostelu ja eriävä mielipide tulkitaan kunnioituksen/arvostuksen puutteeksi. Myynninvalmennuskeskustelujen toivotaan olevan hyvissä ajoin ennakoon sovittuja molempien osapuolten kalenteriin sekä säännöllisesti toistuvia.

2.3.2 Suorituksen johtaminen sekä työssä oppiminen

Keskustelujen lisäksi esimiehen pitää toteuttaa valmennusta tekemällä havaintoja myyjänsä toiminnasta asiakastilanteissa. Erityisesti nämä tilanteet hakevat vielä muotoaan yrityksen oppimiskulttuurissa. Esimiesten ajankäytön hallinta sekä myyjien halu kehittää aidosti toimintaansa tällä menetelmällä ovat suurimpia haasteita. Asiakaskohtaamisten seurantalanteita onkin toimihenkilöiden toimesta kommentoitu hieman ”luonnottomiksi”, koska usein esimies joutuu osallistumaan tilanteisiin asiakkaan aktiivisuuden johdosta. Käsitykseni mukaan toimihenkilöt toivovatkin usein työssäoppimista kokemustenvaihdoilla, työkierroilla sekä keskusteluilla kollegojen kanssa. Esimiehen toimesta tehty havainnointi tuntuu aiheuttavan toimihenkilöille usein epänormaalin tilanteen. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan tässä työssä prosessia, jossa johtamista tehdään sopimalla tavoitteet, tekemällä ohjausta/havainnointia, arvioimalla tuloksia sekä tämän jälkeen keskustelemalla parannustarpeista (Sydänmaanlakka 2007, 289). Mielestäni tällöin voidaan olettaa, että riittävän työnohjauksen ja -kehittämisen varmistamiseksi, on esimiehen entistä enemmän oltava mukana alaisensa suorituksessa sekä toisaalta myös alaisen olisi pyydettävä palautetta entistä aktiivisemmin. Käsitykseni mukaan suorituksenjohtamiseen ja sen havainnointiin liittyy olennaisesti systemaattisuus ja jatkuvuus palautteineen. Tällöin siitä muodostuisi hyväksytty kulttuuri ja kilpailuetu parantuksi hiljaisen tiedon systemaattisen keräämisen kautta, jota tietoa esimies tällä

tavoin toteuttaisi. Satunnainen havainnointi ja mukanaolo arjen toimintatapojen seuraamisessa ei käsitykseni mukaan tuota tehokkaasti hiljaista tietoa hyötykäyttöön, koska asiat voivat jäädä irralliseksi ja niiden analysointi voi olla sattumanvaraisempaa. Tätä puoltaa myös Tuomiston (1998, 32) näkemys arkipäiväoppimisesta eli informaalista oppimisesta, joka tapahtuu kolmella eri tavalla, tietoisesti eli etukäteissuunnitelman mukaan, kokemuseräisenä oppimisena kehitysprojeekteissa, valmennuksissa tai verkostoissa sekä spontaanisti muiden toimintojen sivutuotteena.

2.3.3 Palaverit oppimisen välineenä

Åbergin (2006,108) mukaan työpaikalla tapahtuvan sisäisen viestinnän runkona on esimies-alaisviestinnän verkko, mutta myös tiimien ja osastojen/konttoreiden säännölliset kokoukset (palaverit) ovat tärkeitä yhteisön toimivuuden kannalta. Huomattava on kuitenkin, että hyödyt saadaan vasta hyvästä toteutuksesta. Viestintätilannetta on valmisteltava siten, että se olisi kiinnostava ja vastaanottajat ymmärtävät viestin.

Keski-Suomen Osuuspankissa on tavoitteena pitää työyksikkökohtaiset eli konttorikohtaiset palaverit vähintään viikoittain. Palavereiden tavoitteena on ylläpitää ajantasaista tietoa meneillään olevista myyntityöstä ja myynninedistämiskampanjoista, muuttuvista toimintaohjeista, myynnin kehityksestä suhteessa tavoitetilään sekä kuluvan viikon tärkeimmistä tekemistä eli ajankäytön suunnittelusta. Vaarana on se, että palaverit menevät liiaksi informaation jakamiseksi, josta puuttuu vuorovaikutuksellisuus. Palavereiden tarkoituksena olisi myös osaamisen parantaminen, yhteisen ymmärryksen ja tavoitetilan parempi näkeminen sekä kannustavan ja motivoivan ilmapiirin luominen. Onnistumisen edellytyksenä ovat hyvät vuorovaikutustaidot (Åberg, 2006, 204), jolloin kuuntelemisen, esiintymisen ja yhteistyötaitojen osaaminen luovat edellytykset toimivalle palaverille. Hyvässä neuvottelutilanteessa tarvitaan kuitenkin molempia osapuolia keskustelemaan ja osallistuvan palaverin pitoon ja näin toimihenkilöiden rooli oman aktiivisuustason ylläpitämisessä painottuu. Toimihenkilöiden samoin kuin esimiestenkin on otettava huomioon myös omien vuorovaikutustaitojen taso. Juholin (2004, 119) korostaakin vuorovaikutuspainotteisen viestinnän ottamista sisäisen viestinnän perussuunnitteluun jatkuvassa muutoksessa. Juholinin mukaan (2004, 134) olisi tehtävä eroa myös työ- ja ideointipalaverien välille, jotta asiat voidaan hoitaa käytettävän ajan puitteissa.

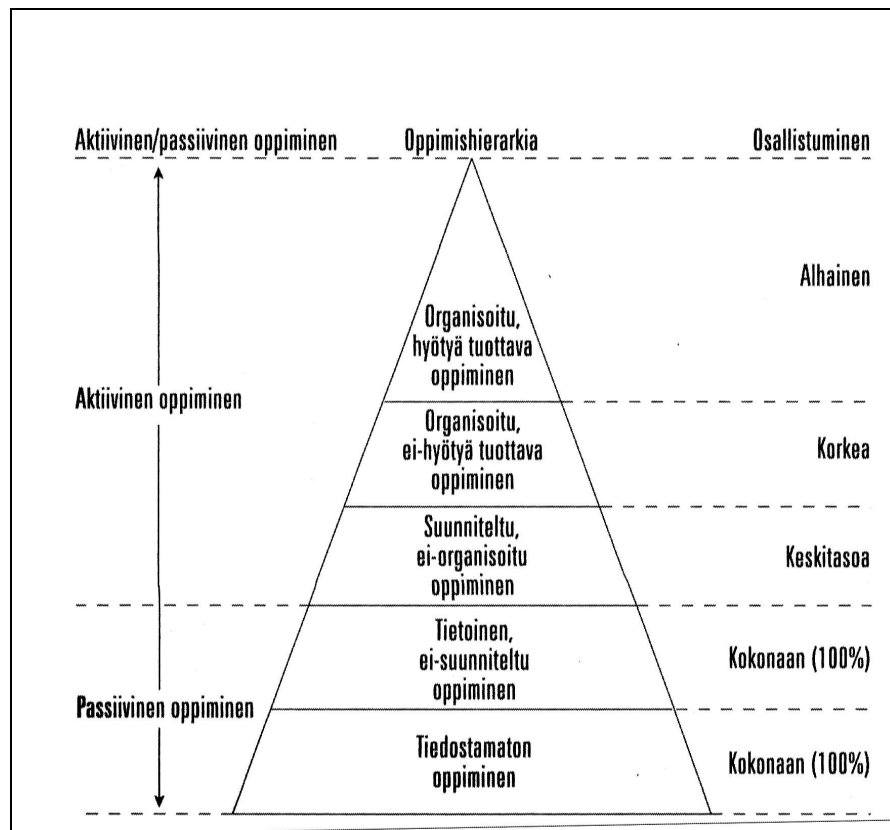
2.3.4 Oppiminen verkkoympäristössä

Keski-Suomen Osuuspankissa tehdään suuri osa uusien tuotteiden sekä palveluiden tuotekoulutuksesta sisäisen verkkokoulutuksen avulla. Suoritetuista koulutuksista ja verkkokursseista henkilö saa todistuksen. Kouluttautuminen verkossa tuo haastetta ajankäytölle sekä tietysti käyttöliittymien toimivuuteen. Oppimishaastetta voi syntyä myös verkkosovellusten käytöstä eikä pelkästään sisällön oppimisesta. Tällöin tarkkaavaisuus voi tahtomatta siirtyä teknisiin kysymyksiin, jolloin varsinaisen asiasisällön havaitseminen ei ole oppimisen kannalta ole tehokkainta mahdollista (Vilkkoriihelä, 1999, 284).

Varsinaisia opetusohjelmia tulisi arvioida opetusalueen aihepiirin vaatimuksilla, pedagogisilla vaatimuksilla, käyttöliittymän vuorovaikutteisudella sekä ohjelman käytännöllisyydellä (Meisalo, Sutinen, & Tarhio. 2000, 113). Arviointia tehdessä on otettava huomioon käyttäjä. Tosin omat asenteet opittavaan asiaan sekä tietotekniikka opetusmetodina voivat vaikuttaa käyttäjäarvioon merkittävästi.

3 YKSILO OPPIJANA OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

Ihmisen oppiminen voidaan jakaa karkeasti kahteen teoriaan. Ihminen oppii joko yrittämällä sopeutua (passiivinen) muuttuvaan häntä ympäröivään maailmaan tai sitten omaehtoisella toiminnalla yrittäen muuttaa ympäristöä (aktiivinen) ja vallitsevia käytäntöjä (Varila & Rekola, 2003, 33). Kehittyvien ja kilpailukykyisten organisaatioiden kannalta olisi kuitenkin tärkeää yksilön oman tietoisuuden lisääminen oppimisestaan sekä siihen liittyvistä toiminnoista. Nordhaugin esittämässä mallissa (ks. Tuomisto 1998, 37) kiinnittyy huomio siihen, että niissä tilanteissa, joissa ihminen on kokonaisvaltaisesti mukana, tapahtuu suurin osa aikuisten oppimisesta. Ihmisen sitoutumisen taso käy ilmi alla olevasta kuvioista 5.



Kuvio 5. Aikuisten oppiminen Nordhaug (1991) Tuomiston (1998, 37) mukaan.

Kuviossa 5 Nordhaug osoittaa osaamisen johtamisen aiheuttavan organisaatioissa erityisen haastetta. Ilmeistä on, että työntekijöiden itsereflektiota on lisättävä ja johtamisessa on suunnattava voimavaroja valmentavaan työnohjaukseen palautekeskusteluineen. Korostettava on myös piilevän tiedon merkitystä organisaation

oppimisessa. Tästä syystä niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin on hyvä tiedostaa oppimiseen liittyvät teoriat.

3.1 Mitä oppiminen on?

Vilkko-Riihelän (1999, 312) mukaan oppiminen voidaan määrittää siten, että se on kokemusten aiheuttama, melko pysyvä tietojen, taitojen ja valmiuksien muutos. Muutoksella ymmärretään usein ainakin käyttäytymisen sekä myös ajattelun ja asenteidenkin muutosta. Vaikka edellä painottuu kokemukset, niin lähtökohtana on kuitenkin aina tieto ja tiedon tallentuminen muistiin. Tiedon avulla siis ihminen ennakoii ja ohjaa toimintaansa. Kokemukset ja luetut teoriat täytyy käsitellä, minkä jälkeen ihminen mieltää asiat tiedoiksi ja merkityksiksi. Asia, jolla ei ole merkitystä, unohtuu nopeasti. Kirjallisuudessa oppimiskäsitykset jaotellaan tasolla kahteen pääsuuntaukseen:

1. Behavioristisuudessa eli objektiivisessa oppimisessa on kysymys siitä, että ihminen oppii ympäristöstään ja toimii ärsykkeiden, kokemusten ja opettamisen, kohteena. Ihminen on mekaaninen toimija, johon tietoja siirretään ”ulkoapäin” (Peltola ym., 1999, 132). Vanhan koululaitoksen toiminta kannusteineen ja ”rangaistuksineen” on tästä hyvä esimerkki
2. Kognitiivinen oppimisnäkemys lähtee kognitiivisesta psykologiasta ja korostaa ihmistä aktiivisena ajattelijana sekä tiedon käsittelijänä. Näkemys korostaa ihmisen omaa aktiivisuutta ja motivaatiota, jolloin ihminen ohjautuu sisältä päin ja näin ”työstää” tietoa omalla tavallaan (Peltola ym., 1999, 143).

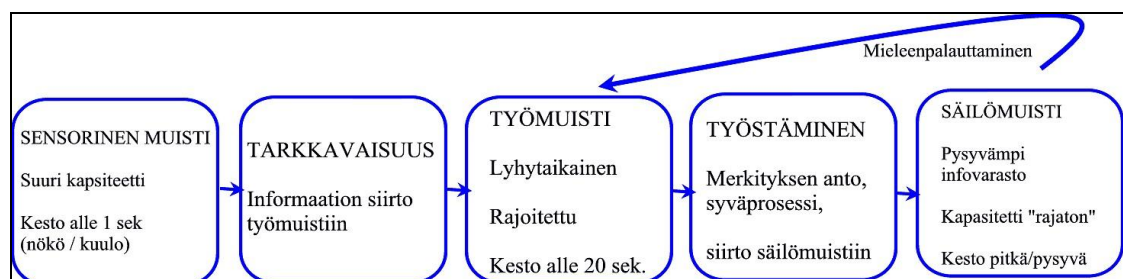
Ihmiset ovat erilaisia, kiinnostumme erilaisista asioista ja osin olemme fyysisestikin erilaisia. Mielestäni on tärkeää kuitenkin tunnistaa teorioiden luomat mahdollisuudet sekä se logiikka, jolla voisi parantaa omaa oppimistaan. Nuorena oppiminen tapahtuu usein teorioita ja oppikirjoja lukemalla sekä toisten kokemuksia kuuntelemalla, mutta vanhempana pystymme hyödyntämään myös kokemustamme oppimistilanteissa. Tämä kuvastaakin sitä, että ihminen eräällä tavalla ”kypsyy” vanhetessaan oppimaan paremmin. Ojala (1997) painottaakin, että elinikäinen oppiminen on jokaisen ihmisen oikeus ja toisaalta velvollisuus. Hänen mielestään hyvä teorioiden tunteminen eli perus- ja pohjakoulutus antaa aikuiselle valmiuksia ymmärtää nyky-yhteiskunnan monimuotoisuutta ja näin antaa valmiuden selviytyä yhteiskunnassa oppimalla muutosvalmiutta. Laadukkaana oppimisena pidetään sellaista oppimista, joka luo edellytyksiä jatkuvalla ammattitaidon kehittämiselle tiedollisesti, taidollisesti ja erityisesti

asenteellisesti (Rauhala 2003, 27). Ihmisessä itsessään on kaiken tiedonkäsittelyn perustana kuitenkin ajattelu ja sen taustalla muisti.

3.2 Muisti kaiken perusta

Jotta ihminen pystyy oppimaan ja käsittelemään tietoa, on hänellä oltava muisti. Muisti on siinä mielessä mielenkiintoinen asia, että ihminen ei voi tietokoneen lailla pyyhkiä pois muististaan haluamiaan asioita ja tästä syystä osa tiedosta voi ”sotkeentua” esimerkiksi voimakkaita tunteita omaavien tiedonosien ja tapahtumien kanssa. Aivojen miljardit hermosolut ovat muistin ja tiedonkäsittelyn perustana (Vilkko-Riihelä, 1999, 357). Vilkko-Riihelän mukaan tiedon välittyminen on näin sähkökemiallinen tapahtuma, jossa solukeskuksen haarakkeet; tietoa vievät (aksonit) ja tietoa tuovat (denriitit) kuljettavat tietoa soluista toisiin. Solujen yhtymäkohtaa kutsutaan synapseiksi Jotta sähkökemiallinen tapahtuma toimisi, tarvitaan solujen ja haarakkeiden välille välittäjäaineita. Ihmisen aivot toiminta ei ole kiinni hermosolujen määrästä vaan pitkälle synapsien eli solujen välisten yhteyksien määrästä (Vilkko-Riihelä, 1999). Huomattavaa onkin, että vuosien saatossa toiset yhteydet lakkaavat ja toiset lisääntyvät tai vahvistuvat. Edellä olevasta voi mielestäni päätellä, että ihmisen aivojen toimintaa pystytään kuvaamaan myös matemaattisesti, jolloin tietoyhteydet toimivat monen suhde moneen -käsitteellä.

Tutkimusten mukaan alkoholin on todettu surkastuttavan denriittejä. Välittäjäaineisiin voidaan vaikuttaa myös lääkkeillä ja näin ”tiedonsiirtoa” voidaan tehostaa tai hidastaa (Paunonen, 1993). Alla olevassa kuviossa 6 on jaoteltu muistin toiminnot.



Kuvio 6. Muistin toiminta (Näätäinen ym., 2002)

Yllä olevan kuvion 6 muistimalli kuvaa kolmella vaiheella muistin keskeisimpiä toimintoja. *Sensorinen* muisti on ns. astinvarainen ja hyvin nopea. Huomattavaa on, että mielenkiintomme ja tarkkaavaisuutemme määrittävät kuinka paljon ja mitä havaitsemme. *Työmuisti* ottaa käsittelyyn merkitykseltään tärkeät asiat ja pyrkii käsittelemään niitä

siten, että niistä jää pysyvämpi jälki *säilömuistiin*. Olennainen osa muistin toiminnasta on mieleen palauttaminen. (Näätäinen ym. 2002).

Työmuistin merkitys on siis tärkeää uuden oppimisessa. Koska työmuisti on rajallinen, täytyy organisaatioviestinnässä ja opetuksessa huomioida se, ettei vastaanottajalle tule liian monta tai ”monisanaisia” viestejä. Viestejä täytyisi siis yksinkertaistaa. Vilkko-Riihelän (1999, 362) mukaan yhdysvaltalainen tutkija Georg Miller on esittänyt 1950-luvulla, että työmuistin kapasiteetti olisi 5-9 asian tai tietoyksikön suuruinen, tätä suurempi tietomäärä ei kerralla pysy työmuistissa.

3.3 Oppimisen strategiat – miten tullaan taitavaksi oppijaksi

Lähtökohtana oppimiselle on se, ettei oppimista tapahdu pelkästään itsestään ja, että sitä voi tapahtua jatkuvasti. Tämä siksi, että meissä jokaisessa tapahtuu muutoksia, jotka eivät suoraan ole oppimista (Peltola ym. 1999, 62) vaan tiedostamaton sopeutumista ympäristöön. Osa osaamisen kehittymistä on perinnöllistä, osa kypsymisen kautta tapahtuvaa kuten puhumaan oppiminen, jossa on ensin äännellään ja matkitaan. Osa oppimisesta ja osaamista ovat kehittyneitä refleksejä, kuten esimerkiksi silmänräpsäytys esineen lähestyessä silmää. Tärkeää on myös huomata se, että tarkkaavaisuutemme ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan on valikoivaa ja suuntaamme huomiotamme valikoivasti. Tarkkaavaisuuden suuntaaminen ei aina ole tietoista eikä päämäärähakuista, eikä tällöin voida puhua tehokkaasta oppimisesta (Paunonen 1999, 120). Tehokkaaseen eli tiedostettuun oppimisen taitoon kuuluvat aikaisemman tiedon hyväksikäyttö, oppimistavat sekä niiden tunnistaminen, suhtautuminen oppimiseen tai asioihin, metakognitiiviset kyvyt eli tietoisuus omasta oppimisesta sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja oppimisympäristöt (Vilkkö-Riihelä, 1999). Käsitykseni mukaan tehokkaassa oppimisessa tapahtuu ymmärrystä, joka johtaa pysyvämpään muistijälkeen. Erityisen tärkeänä on nähty sisäisten mallien eli skeemojen käyttö (Rauste-vonWright & vonWright, 1997). Ihminen ikään kuin mielikuvillaan luo yhteyksiä vanhan ja uuden tiedon välille, palauttaa mieleen, muodostaa uusia käsityksiä sekä ratkoo ongelmia.

Käsitykseni mukaan on mahdollista, että taitava oppija on motivoitunut tunnistamaan omat oppimismenetelmänsä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tämä auttaa häntä eri tilanteissa valitsemaan itselleen sopivan tekniikan tehokkaimman oppimisen kannalta. Tämä käsitys perustuu siihen, että jokainen ihminen käsittelee tietoa hieman eri tavalla ja näin oppiminen tapahtuu erilaisilla strategioilla, joita seuraava kuvio 7 selventää.

HOLISTI	Käsittelee aineistoa kokonaisuutena, yrittää luoda kokonaisuuden
MERISTI	Käsittelee aineiston peräkkäisinä, itsenäisinä kappaleina
ATOMISTI	Käsittelee irrallisia kokonaisuuksia, eikä jäsennä kokonaisuuksia
SERIALISTI	Luo asioille oman järjestyksen ja käsittelee ne jonkin järjestelmän mukaan, esim. aika- tai tapahtumajärjestyksessä "sarjana"
TRANSFORMATIVISTI	Käyttää analyyttistä otetta, hän muokkaa ja arvio tekstiä, hän sitoo aineiston omiin tietoihinsa; esim. tällainen aineiston käsittely aineistoaineessa on ansiokasta

Kuvio 7. Oppimistyyli (mukaillen, Vauras 1991).

Yllä olevasta kuviosta 7 käy esille se, miten ihmismieli voi käsitellä eri tavalla samaa tietoa. Mielestäni tästä syystä olisi jokaisen hyvä pohdiskella omaa strategiaansa ja testata erilaisia lähestymistapoja uuden oppimiseen sekä ongelmanratkaisuun. Opettamistilanteissa holistille, joka siis käsittelee kokonaisuuksia, ei ole opettajan syytä puhua ensin yksityiskohdista, vaan kertoa kokonaisuus sekä päämäärät. Atomistin, eli irrallisten kokonaisuuksien kautta maailmaa tulkitsevan henkilön kanssa olisi hyvä aloittaa yksityiskohdista ja luoda varmuutta näiden ymmärtämiseen sekä vasta sen jälkeen luoda vaikkapa skeemojen kautta uusia yhteyksiä kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Tunnistamalla myös Vygotskin ja Piagetin määrittelemät (ks. Näättäinen ym. 2002) spontaanin ja ei-spontaanin oppimisen pystyy henkilö paremmin itseflektoimaan ja näin näkemään omaa oppimista uudessa valossa. Spontaanit käsitykset syntyvät arkielämästä ilman erityistä ponnistelua. Esimerkiksi arvot, kulttuuri ja palautteen kautta saadut käyttäytymismallit ovat tällaisia oppimistuloksia. Ei-spontaanit käsitykset syntyvät puolestaan tieto- ja uskomusjärjestelmistä. Huomioitavaa olisikin se, että estääkö joku näistä opituista malleista ymmärtämään tai oppimiaan ympäristöstä uutta? Ainakin spontaanisti opitut ”hyvät” asiat säilyvät suhteellisen pysyvästi, tällöin myös ennakkoluulot tulevat usein näkyviin sanattomassakin viestinnässä tahattomasti.

Edellä mainitulla perusteella uskon, että yksilönä ja työntekijänä toimiminen sekä erityisesti siinä kehittyminen vaativat tietoisuuden tasolla toimimista. Ihmisen tulisi reflektoida omaa tekemistään sekä tuntemuksiaan. Lisäksi tulee tehdä kriittistä arviota oman toimintansa muutostarpeista sekä jo tehdyistä muutoksista ja niihin vaikuttaneista syistä. Työntekijän tulisi tällöin arvioida omaa asennettaan oppimiseen ja muutokseen sekä samalla tunnistaa, mitkä taidot ovat hyödyllisiä ja mitkä hyödyttömiä asioiden tai ongelmien ratkaisun kannalta. Pohdiskelua tulisi tehdä reflektoiden esimerkiksi siten, että pyrkii tunnistamaan sen, onko joku tapa, uskomus tai ominaisuus rasite. Huomioitava

on myös se, että kaikkea oppimista tai ongelmaa ei pystytä aina itse ratkaisemaan, vaan siihen tarvitaan sosiaalista verkostoa ja jopa oppivan organisaation tukea. Taitava oppija lähestyy nopeasti asiantuntijuutta.

Asiantuntijuudelle ei ole yksiselitteistä vastausta, mutta se voidaan kuitenkin liittää aina ongelmanratkaisuun. Asiantuntija käyttää kokemustaan ja hankittua tietoa ongelmien ratkaisuun. Se, kumpaa tarvitaan enemmän, ei ole yksinkertaista selvittää, sillä tilanteet vaihtelevat. Kirjosen (1999, 59) mukaan asiantuntijuuden kehittyminen perustuu ihmisen omaan itseohjaukseen. Asiantuntijuus syntyy ja rakentuu ympäristöstä tulkitsevasta havainnoinnista. Teorian mukaan ihminen on aina vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja peilaa näin tekemisiään suhteessa ympäristöön. Näillä perusteilla ihminen voi arvioida myös omaa oppimistaan ja käyttää oppimiseen uusia strategioita elleivät vanhat toimintatavat toimi. Asiantuntijuudessa korostuukin oman oppimisen oivaltaminen, jolloin asiantuntijatyypinen henkilö pyrkii oppimaan jatkuvasti, tilanteessa kuin tilanteessa.

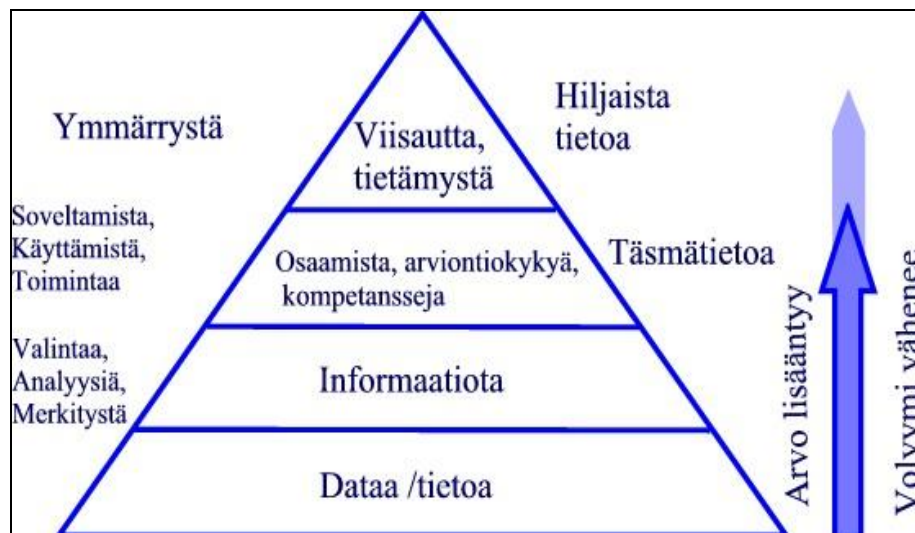
Tämä voisikin merkitä sitä, että asiantuntijana toimivan ihmisen tulisi olla motivoitunut ja sitä kautta selkeästi tavoitteellinen oman oppimisensa suhteen, tätähän kaikki eivät kuitenkaan ole. Koska ihminen yrittää tyydyttää tarpeitaan myös turvallisuuden suhteen (Maslow, 1943), voi joillekin ihmisille jatkuva muutostilanne olla uhka. Uhkatilanteet voivat estää tavoitteellisen oppimisen ja opitun ymmärtämisen, koska teorian mukaan ihminen ei voi yltää tarvehierarkiassa korkeammalle tasolle ellei alempi tarvetaso (tässä tilanteessa turvallisuus) ole tyydytetty. Asiantuntijan täytyisikin siis olla jatkuvasti valmis muuttumaan ja näin omata rohkeutta tehdä myös työtä sen eteen. Ihmisen tavoitteet ja sitä kautta motivoituneisuus syntyy yleensä vain merkityksen ymmärtämisellä. Käsitykseni mukaan erityisesti tästä syystä olisikin tärkeää merkityksen antaminen asioille oman toiminnan ja tulevaisuuden kannalta. Uskon myös, että jos ei itse motivoidu ja ole aktiivinen oman toiminnan kriittiseen arviointiin, niin muutostarve voi jäädä huomioimatta. Siivolan (2003) mukaan asiantuntija pyrkiikin omatoimisesti hakemaan asioille merkityksiä ja sitä kautta laajempaa ymmärrystä. Hänen mukaansa tieto tuo myös hallinnan ja voiman tunnetta, joten uskon muutosvastarinnan ja -pelon olevan vähäisempää ihmisillä, jotka hankkivat omatoimisesti lisätietoa muutosvaiheeseen liittyvistä asioista.

Kognitiivisella oppimisella ymmärretään ihmisen omaa sisäistä tiedon käsittelyä ja tulkintaa. Kognitiivinen oppiminen yhdistetään nykyisin asiantuntijuuteen, jolloin ihminen itse ohjaa omaa tiedonkäsittelyä ja oppimista tietoisesti. Ihmisen on tulkittu käyttävän omia sisäisiä malleja, skeemoja, yrittäessään hahmottaa uusia asioita. Uusi tieto yritetään hahmottaa ja ymmärtää jonkun aikaisemman opitun tai koetun asian

ympärille. Ihminen alkaa siis järjestelmällisesti ohjata omaa osaamistaan ja oppimista eli kehittää strategioita omalle oppimiselleen. Strategia toimii parhaiten ymmärryksen kautta, jolloin syntyy asioille luokituksia ja organisointitapoja (Siivola, 2003). Tästä syystä uskon, että strategian toteutuksen kannalta on tärkeää ymmärtää asiantuntijuuden käsite ja sen synty. Yrityksen näkökulmasta on puolestaan tärkeää, että työntekijät ovat tietoisempia omista kehitystarpeistaan ja ilman ulkopuolistakin kimmoketta lisääisivät osaamistaan uudistamalla toimintaansa. Kun uudistuminen kohdennetaan yrityksen vision kannalta ydinliiketoimintaan, johtaa se palveluyrityksissä kilpailuetuun, jolla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa.

3.4 Oppiva organisaatio ja hiljainen tieto

Oppivan organisaation määritelmiä on monia. Pyrkimyksenä kuitenkin on, että yrityksen toimihenkilöt olisivat motivoituneita ja sitoutuneita omaan työtehtävään sekä tätä kautta kriittisellä suhtautumisella nykyiseen tekemiseen kehittäisivät toimintatapojaan yhdessä. Näin yritys voisi hyödyntää jokaisen työntekijän osaamisen ja koko osaamisen määrä olisi yksilöiden osaamisen tasoa suurempi. Jotta organisaation osaaminen kasvaisi, tarvitsee organisaatio hyvän viestintäkulttuurin. Oppiminen organisaatiossa on pysyvää ja syvää on Ojala (2004, 171) kuvannut tiedon jalostumista seuraavan kuvion 8 avulla.



Kuvio 8. Tiedon jalostuminen (Ojala, 2004, 171).

Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista kyky mukautua ja sietää muutosta sekä yksilöiden osaamisella kehittää toimintansa ympäristön vaatimusten mukaiseksi. Organisaatiolle on tärkeää tunnistaa osaamisen ja ymmärryksen välinen ero, jolloin

hiljaisen tiedon käsite ja merkitys hahmottuu. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan hyvin henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa. Se voi sisältää esimerkiksi jonkin taidon, esimerkiksi frakin ompelemisen taito. Tätä ei voi helposti selostaa tekstinä ja kädestä pitäen opettaminenkin on vaikeaa. Hiljainen tieto on kokemuksen ja kehon tietoa. Käsitteen loi alun perin filosofi Michael Polanyi 1891-1976, joka ilmaisi asian ”*We know more than we can tell*” lauseella. Käsitettä organisaatiotieteisiin sovelsi japanilainen organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka (1995). Osaamisen johtamisessa tarvitaan kuitenkin yksilöiden panos, yksilö ottaa vastuuta osaamisestaan omalla kehityssuunnitelmallaan itsereflektiota hyväksikäyttäen. Organisaation tehokas oppiminen perustuu yksilöiden kykyyn siirtää tehokkaasti hiljaista tietoa koko yrityksen käytettäväksi (Paloniemi, 2008, 272) ja tämän kyvyn uskon olevan perustana myös oppivalle organisaatiolle.

Oppiva organisaatio on klassisen strategian sekä kyvykkyystrategian samanaikaista toteuttamista (Sarala & Sarala, 1996, 30). Tämä tarkoittaa sitä, että yritys toteuttaa muun muassa resurssien jaon, palvelu- ja tuotevalikoiman, asiakassegmentit sekä jakelukanavat maksimaalista tehokkuutta silmällä pitäen (klassinen strategia). Tämän lisäksi huomioidaan henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia, jossa kiinnitetään huomiota oppimiskykyyn, joustavuuteen ja nopeuteen sekä tuottavuuteen ja laatuun. Tämä vaatii toteutuakseen voimakasta johtoa, joka reagoi suhdanteisiin sekä arvioi jatkuvasti yrityksen organisaation mallia ja kokoa. Yrityksen on myös tunnistettava omat kriittiset menestystekijänsä sekä ydinosaamiseen liittyvät osaamisvaatimukset ennakoivasti. Saralan & Saralan (1996, 51) mukaan toiminnassa korostuu oppimaan oppiminen, kokemuksesta oppiminen sekä elinikäinen oppiminen kuten myös Ojala (2000) painottaa. Oppiva organisaatio korostaakin oppimisen yhteyttä muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen, muuttumista ja innovaatiota, osallistumista sekä toiminta- ja työskentelytapojen muutosta yhdistettynä näitä edistävään johtamiseen (Sarala & Sarala, 1996, 54). Yrityksen suorituskykyä arvioitaessa ryhdyttiin 1980-luvulla entistä enemmän tarkastelemaan koulutuksen sekä oppimisen vaikutuksia toimintaa ja tällöin oppivasta yrityksestä siirryttiin oppivaan organisaatioon.

Yhdysvaltalaisen Peter Sengen (1999, 32) mukaan 1990-luvulla oppivaan organisaatioon liitettiin myös systeemiajattelu (Systems Thinking). Systeemiajattelulla tavoitellaan kykyä yksinkertaistaa monimutkaisia prosesseja ja nähdä paremmin kokonaisuudet sekä syy- ja seuraussuhteet. Systeemiajattelu on yksi viidestä oppivan organisaation perusajatuksista. Oppivassa organisaatiossa oppiminen lähtee yksilöstä, mutta pelkästään yksilön oma motivaatio itsensä kehittämiseen ei riitä. Kaikkien työntekijöiden täytyy haluta jatkuvasti kehittää osaamistaan ja sitä kautta parantaa tulosta. Organisaatio näkee yhteisen tavoitteen ja oppimista tehdään yhteistyönä ideoimalla luovia, uusia ratkaisuja

sekä toimintamalleja. Teoria systeemiajattelusta tukee oppivan organisaatio kehittymistä. Neljä muuta oppivan organisaation periaatetta ovat itsensä johtaminen ja hallinta (personal mastery), mentaalimallit (mental models), yhteinen tavoite (shared vision) sekä tiimioppiminen (team learning). Itsensä johtaminen ja hallinta tarkoittaa yksilön omaa halua kehittyä ja hallita omaa osaamistaan sekä itseään ihmisenä. Mentaalimallit eli erilaiset ajattelumallit, joilla voimme hahmottaa maailmaa ja ongelmia. Käsitykseni mukaan nämä mallit lähestyvät psykologiassa määriteltyjä skeemoja (Rauste-vonWright & vonWright, 1997), joilla ihminen käsitteellistää paremmin maailmaa. Kolmantena oppivan organisaation toiminnassa korostuu jaettu visio, auttaa työntekijää näkemään ja ponnistelemaan samaan suuntaan koko organisaation kanssa uusia ideoita tekemällä sekä menestystä tavoitellen. Neljäntenä perusajatuksena on tiimioppiminen, joka tähtää keskinäisen yhteistyön ja -riippuvuuden ymmärtämiseen, jonka vaikutuksesta tehokkuus kasvaa ja saavutetaan kilpailuetua. Systeemiajattelu ikään kuin kokoaa neljä muuta perusajatusta yhtenäisen toimintatavan ketjuksi ja näin toimintaa voidaan arvioida objektiivisesti syy- ja seuraussuhteella. Systeemiajattelun teoria auttaa näkemään sekä yhdistämään merkitsevät yksityiskohdat ja kokonaisuuden. Organisaatio lisää tällöin jatkuvasti kapasiteettiaan luoda tuloksia uuden ja laajenevan ajattelun avulla oppimalla oppimaan yhdessä.

Oppiva organisaatio tarvitseekin kaikkia työntekijöitään ja heidän osaamistaan matkatessa kohti jaettua visiota. Tällöin jokaisen työpanos sekä samalla osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää. Edellä jo mainitsin, että koska kaikki yrityksen osaaminen ei ole näkyvää, tarvitaan keinoja hiljaisen tiedon esilletuomiseen. Oppivan organisaation toimintatapa edesauttaa tässä, mutta se ei vielä riitä. Tarvitaan työntekijöiden hiljaisen tiedon esilletuontia ja sen käsitteellistämistä. Länsimaissa on hyödynnetty japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) tutkimusta hiljaisen tiedon hyödyntämisestä organisaatiossa. Heidän mukaansa hiljaisesta tiedosta (näkymätön ja vaikeasti siirrettävä (tacit knowledge) voidaan luoda uutta näkyvää tietoa (explicit knowledge) yrityksen hyötykäyttöön. Mallissa on neljä vaihetta (Nonaka ym. 1995, 62): 1. sosialisatiovaihe, jossa tieto on vielä hiljaista ja sen siirtyminen on vähemmän näkyvää, 2. ulkoistamisvaihe, jossa tieto muuttuu helpommin käsiteltäväksi eli käsitteellisempään muotoon, 3. yhdistymisvaihe, jossa tietoa yhdistetään aikaisempaan tietoon ja syntyy uutta tietoa sekä 4. vaihe, jossa sisäistetään uusi/uudistunut tieto ja se muuttaa käytännön tekemistä sekä samalla muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi.

Tämän mallin ymmärtäminen auttaa organisaatiota löytämään ja näin hyödyntämään hiljaista tietoa, mutta toimiakseen se vaatii vuorovaikutusta. Oppivan organisaation taustalla on uskomus, ettei työyhteisössä enää riitä yksittäisten jäsenten oppiminen, vaan

tarvitaan tiedon jakamista, joka johtaa yhteisölliseen oppimiseen (Nikkanen & Kantola, 2007, 79). Yhteisöllinen oppiminen on käytännössä oppimista toisilta. Uskonkin, että pankin organisaatiossa esimiehellä ja nimenomaan suorituksenjohtamisella sekä työsuorituksen havainnoinnilla on tässä tärkeä rooli. Käsitykseni mukaan piilevän tiedon esilletuontiin vaikuttaa myös työntekijän kyky itsereflektointiin, jolloin omaa tekemistä ja tunnelmaa arvioidaan jälkikäteen. Oppivan organisaation toimintamallia ja hiljaisen tiedon esilletuontia hyväksikäyttäen, organisaation osaaminen kasvaa suuremmaksi kuin yksittäisten työntekijöiden osaamisten summa.

3.5 Yhteenveto

Yritysten pyrkiessä pärjäämään kilpailussa, on palveluyritysten panostettava osaamiseen ja sen johtamiseen. Tuotteiden samankaltaisuus ei tuo näkyvyyttä asiakkaan silmissä, vaan sitä on haettava vaikuttamistaidoilla sekä erityisosaamisella. Osaamiselle pitää asettaa tavoitteita yrityksen oman vision kautta ja niin yrityksen kuin työntekijänkin on johdettava osaamistaan kehittämissuunnitelmilla. Kaikki tämä vaatii yksilöltä kykyä tunnistaa omat kompetenssinsa realistisesti sekä toisaalta esimieheltä vastaavasti erilaisten ihmisten huomioimista ja heidän vahvuuksiensa tunnistamista. Systemaattinen ja itselle sopiva tapa opiskella ja oppia tehokkaasti käytetyn muistin kanssa auttavat merkittävästi hyväksi oppijaksi tulemistä.

Lisäksi on huomattava, että organisaatiolla on tarve tehdä entistä enemmän havainnoida työsuorituksia, sillä sen kautta pystytään nostamaan esille organisaatiossa olevaa piilevää tietoa. Tästä syystä organisaation täytyy ottaa huomioon strategiassaan, ettei pelkästään ”poislähtevien” piilevä tieto ole tärkeää, vaan jatkuva tiedonkeruu kilpailueduksi on yhtä tärkeää. Liikamaan (2006, 69) mukaan tarvitaan kuitenkin avoimuutta, luottamusta sekä vuorovaikusta. Jotta näin tapahtuisi, täytyy ihmisten olla itse avoimempia ja oma itsetunto kohdallaan, jotta palautetta puolin ja toisin haluttaisiin.

Vaikka kaikki olosuhteet yrityksessä ilmapiiri mukaan lukien olisi kunnossa, on kuitenkin yksilöillä henkilökohtaisia eroja oppimiskyvyissä. Tämä tutkimustyö keskittyykin hyvin pitkälle työntekijän eli yksilön näkökulmasta tehtäviin tulkintoihin sekä tuntemuksiin, jossa on mukana oppivan organisaation elementit, mutta myös työntekijästä itsestään riippuvia taitoja, asenteita ja ominaisuuksia.

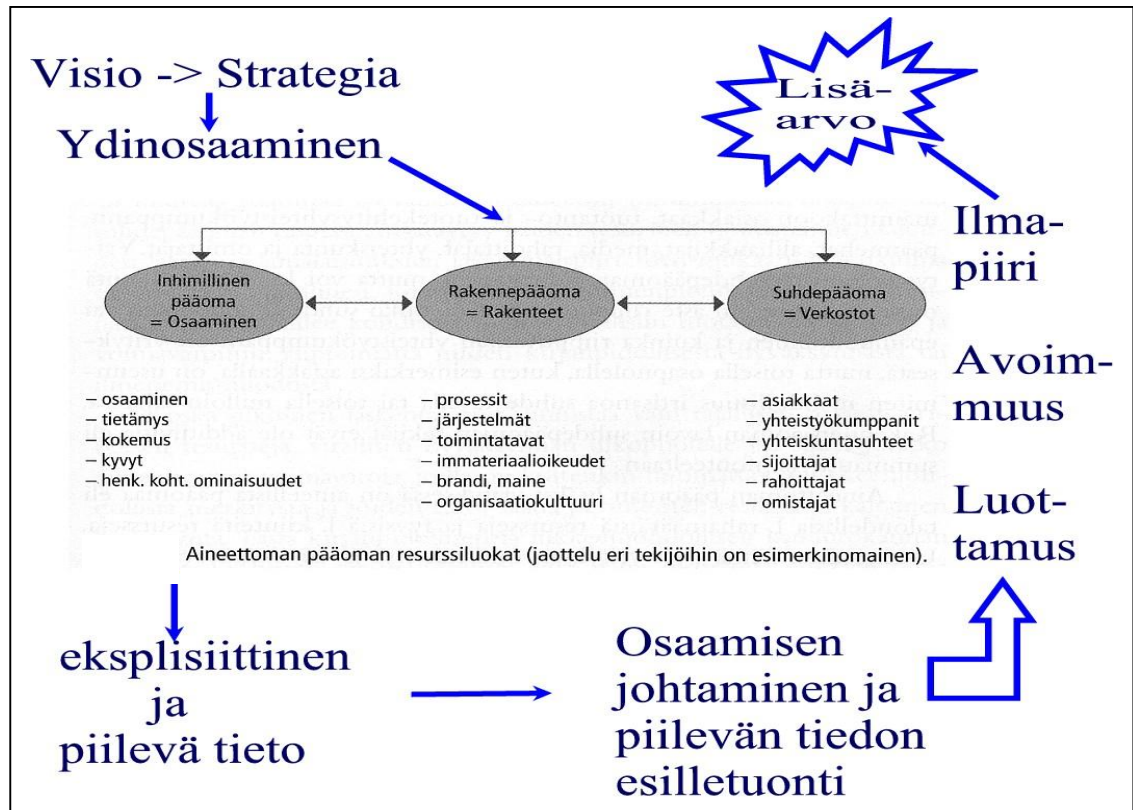
Yhteiskunnassamme yksilöiltä vaaditaan työssä onnistumisessa hyvin moninaisia taitoja, joita voidaan kutsua ammatilliseksi kuntoisuudeksi (Sydänmaanlakka, 2006, 295). Taitava reflektioija voi kehittyä nopeasti oman ajan hallinnassa, neuvottelutaidoissa, yhteistyötaidossa, tiedonhakutaidoissa, analyysitaidoissa sekä muutosvalmiudessa

epävarmuuden sietokyvyn suhteen. Toimintaa voisi kutsua oppimistaidoiksi, jossa on mukana koko ajan tervettä kriittisyyttä sekä uudelleenarviointia omaa toimintaa kohtaan.

Viime vuosien saatossa on aineettoman pääoman -käsite vakiintunut liike-elämään. Yritysjohdon onkin syytä hahmottaa käsite oman yrityksensä osalta ja johtaa aineettomiakin resursseja. Edellä luvussa kolme on kuvattu työntekijän ja osaamisen merkitystä yrityksen toiminnalle, mutta vaikka osaaminen on keskeinen osa aineetonta pääomaa, ei se kuitenkaan muodosta yksin aineettoman pääoman kokonaisuutta, vaan se on osa sitä. Roos, Fernström, Pionius & Rastas (2006, 13) määrittävätkin yrityksen keskeiseksi kilpailuvälineeksi aineettoman pääoman, joka jakautuu sekä inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan sekä suhdepääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan osaamista, rakennepääomalla muuan muassa toimintatapoja sekä prosesseja ja suhdepääomalla yrityksen luomia sekä tarvitsemia verkostoja ja yhteiskuntasuhteita.

Vaikka jäljempänä kuviossa 9 rakenne-, suhde- ja myös inhimillinen pääoma, ovat vaakasuorassa, uskoisin, että inhimillinen pääoma voisi olla rakenne- ja suhdepääoman yläpuolellakin. Tämä siksi, että nimenomaan yrityksen omalla osaamisella on erityinen merkitys siihen, kuinka yritys pystyy hyödyntämään näitä kahta muuta aineetonta resurssia ja miten ne otetaan huomioon yrityksen strategiassa. Vaikka aineettoman pääoman käsitteet olisivatkin yrityksellä tunnistettuina, niin usein vielä ongelmaksi jää, kuinka näitä mitataan ja millainen arvo niistä yritykselle taloudellisessa mielessä syntyy. Aineettomien resurssien johtaminen onkin mielestäni haaste. Tavoitteena liiketoiminnassa pitäisi olla arvonnousu, mutta koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ei johtamisen arvonnousua voida lisäarvon kautta suoraan mitata. Tänä päivänä asiakkaille tuotettu arvo menettää merkitystään heti, kun joku kilpailijoista pystyy tuottamaan samaa tai parempaa lisäarvoa esimerkiksi uusina innovaatioina kilpailuympäristössä. Tämä tutkimusraportti paneutuu kuitenkin inhimilliseen pääomaan ja joihinkin yksilön kompetensseihin, joilla saattaa olla vaikutusta osaamisen kehittymiseen sekä tätä kautta työtehtävässä onnistumiseen organisaatiossa. Kuten edellä todettiin, on palvelu- ja myyntityössä tärkeää omata vaikuttamista ja vakuuttamistaitoja ja tästä syystä keskeisimmät kompetenssit ovat minäkuvan elementit, itsetunto ja itseluottamus sekä motivaatio (erityisesti sisäinen motivaatio) sekä niiden kehittämisen kannalta kyky itsereflektoida.

Edellä esitetyt teoriat yhdistettynä yrityksen strategiaan ja visioon organisaatiossa, jossa osaamista johdetaan, edesauttavat kilpailuedun syntymistä lisäarvoa tuottamalla. Seuraava kuvio 9 selventää asioiden yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä suhdetta.



Kuvio 9. Aineeton pääoma ja vision toteutus (Roos ym. 2006, mukaillen)

Strategisen johtamisen kannalta on hyvä tiedostaa piilevän tiedon käsitteistö sekä se, että piilevää tietoa pystytään käyttämään innovaatioiden lähteenä yleensä vain toimivan vuorovaikutuksen avulla (Liikamaa, 2006, 59-61). Piilevää tietoa on lähes mahdotonta dokumentoida, koska se käsittää ihmisten kokemuksia, taitoa tuntemuksineen eli osaamista ja asioiden kokonaisvastaista hallintaa. Käsitteellinen (eksplisiittinen) tieto puolestaan on sitä tietoa, joka voidaan muun muassa kirjoittaa ja esittää numeroin sekä käyrin, kuten ohjekirjoilla. Nonakaa ja Takeuchia mukaillen Liikamaa esittää piilevän tiedon merkityksen korostuvan yrityksen kilpailuedussa, koska se ei ole suoraan kopioitavissa. Jotta piilevää tietoa pystytään hyödyntämään, on yrityksessä seurattava ja havainnoitava toimintaa, prosesseja eli tekemistä ja suorittamista yleensä. Tätä seurantaa ja havainnointia tapahtuu esimerkiksi suorituksenjohtamisessa ja benchmarking-toiminnassa. Tästä syystä piilevän tiedon esilletuonti edellyttää vuorovaikutusta ja tällöin on luotava avoin keskustelukulttuuri, jossa välineinä voisivat olla kehitys-, valmennuskeskustelut sekä palaverit. Koska piilevä tieto usein syntyy ennakoimattomasti (Varila ym. 2003, 135), on johdon huomioitava kuvio 9 mukaiset syy- ja seuraussuhteet, jotka auttavat yrityksen kokonaisvaltaisen tiedon- ja ammattitaidon tason nostamisen. Johtamisen onnistumisen kannalta olisi ihannetilanne, jos yksilöiden oma tietoisuuden

taso sekä kriittisyys omaa toimintaa kohtaan kasvaisi. Tämä edellyttäisi käsitykseni mukaan entistä parempia itsereflektointitaitoja, joista luon tarkemman katsauksen luvussa 4.3. Organisaatioiden tavoitteena postmodernissa maailmassa lienee yksilön oman tasapainon, elämänhallinnan sekä itseluottamuksen tason kohottaminen, jolloin työteho kasvaa hyvän asenteen, sisäisen motivaation sekä jatkuvan itsensä kehittämisen avulla. Uskon, että samalla yleinen työtyytyväisyys paranee ja poissaolot henkisen uupumisen johdosta vähenevät (tarkemmin 5.3).

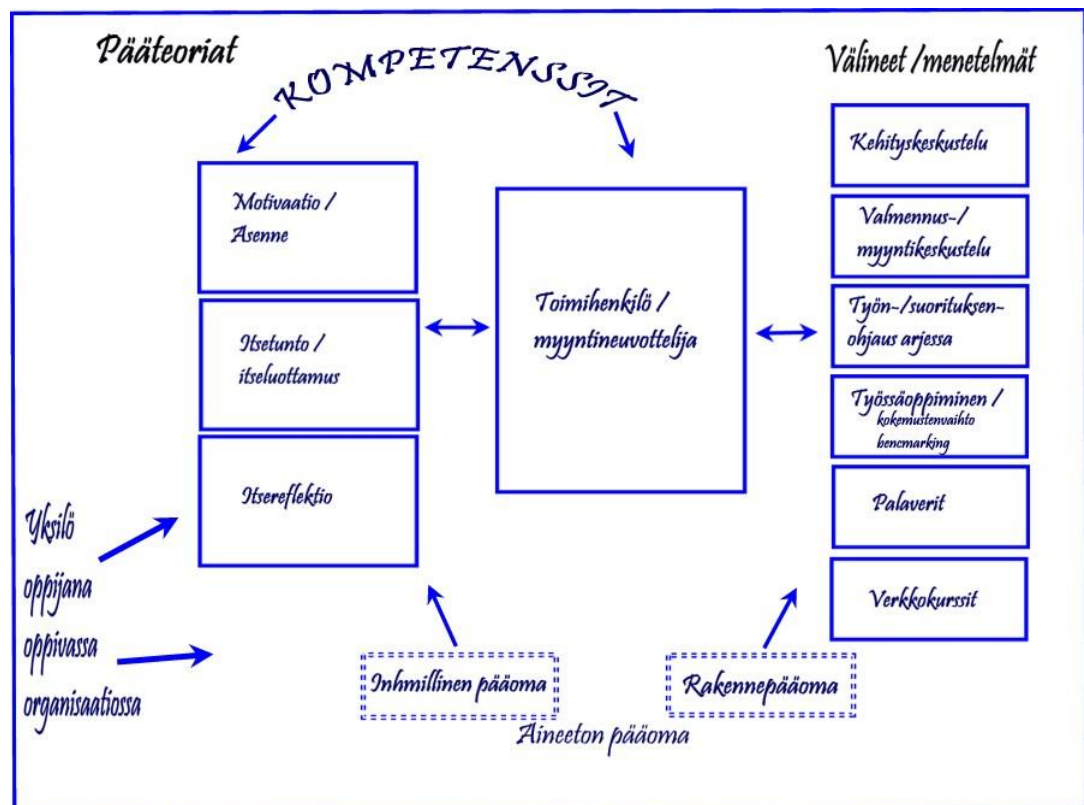
Itsereflektoiva ihminen pystyy parhaimmillaan tunnistamaan oppimista sekä kehittymistä estävät asenteensa sekä myös kehitystarpeet itsetunnossa ja itseluottamuksessa. Hän haluaa sekä pystyy synnyttämään sisäistä motivaatiota sietämällä epävarmuutta ja kestäväällä pettymyksiä. Ihminen uskalttaa mennä omatoimisesti kaaossidonnaisten resurssien alueelle ja näin kokeilemaan uudistumista venymis- ja paniikkialueiden kokemuksi oppimismielessä (Ojala 2000, 117 ja Sydänmaanlakka, 2008). Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen uskaltautuu menemään sellaisellekin toiminta-alueelle, joka ei ole tuttua ennestään ja jossa voi epäonnistua. Mutta tunnistetaanko organisaatiossa itsereflektionin tarve toimihenkilöiden arjessa ja kannustetaanko heitä organisaation valitsemien kehittämisvälineiden avulla ratkaisukeskeisesti itsensä systemaattiseen kehittämiseen?

On kuitenkin muistettava, että behavioristinen oppimiskäsitys (Vilkko-Riihelä, 1999, 317–320), jossa välineellinen ehdollistuminen auttaa oppimaan, voi olla merkittävä oppimisen keino itsereflektion rinnalla. Varila ja Rekola (2003, 208–209) ovat esittäneet, että jollei asioista ole aikaisempia kokemuksia, ei itsereflektiolla ole välttämättä suurta vaikutusta uusien tietojen ja taitojen oppimiseen.

Työntekijöiden haaste on oppia pois vanhasta ja hypätä rohkeasti nykyaikaisen markkinatalouden maailmaan. Ei riitä pelkkä tuote-esittelytaito, vaan lisäksi tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä myös vaikuttamistaitoja. Oikea asenne sekä hyvä itsetunto vähentävät epäonnistumisen syiden selittelyä ympäristön avulla ja näin pystytään aitoihin henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekoon. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja syy-seuraussuhteiden oivaltaminen tehostavat uuden oppimista, muistin tehostaminen skeemojen avulla helpottaa muutoksessa toimimisessa. Kaikkia näitä oppimista edistäviä tekijöitä voidaan tehostaa teorianäytämystä parantamalla.

Tutkimuksessani käyttämäni teoreettinen viitekehys (kuviot 10) liittyy yksilön oppimiseen sekä kehittämisvälineisiin, jotka tutkimuksen kohdeorganisaatio on valinnut yksilön kehittämistä sekä uudistamista tukemaan. Tutkimuksessa käytettävä viitekehys hahmottuu kahteen pääteoriaan eli organisaation käyttämiin osaamisen kehittämisvälineisiin sekä yksilön omiin valmiuksiin eli kompetensseihin. Spencer ja

Spencer (1993) määrittelevät yksilön kompetenssit yksilön perusominaisuudeksi, jolla on yhteys tehokkaaseen ja erinomaiseen suoritukseen työssä. Yksilöllinen kompetenssi muodostuu useasta tekijästä, jotka ovat osin tiedostamattomia. Tiedot ja taidot ovat näkyvämpiä ja ihmisen motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä käsitys itsestä ovat vähemmän näkyviä. Motiivit synnyttävät, ohjaavat ja suuntaavat toimintaa. Piirteet ovat Spencerin ja Spencerin mukaan ihmisen fyysisiä ominaisuuksia ja pysyväluontoisia reagoititapoja tietyissä tilanteissa tai tiettyyn informaatioon. Kompetenssilla tarkoitetaan siis kaikkia niitä ominaisuuksia, joilla työntekijä katsotaan päteväksi työhönsä (Helakorpi 2005, 58). Pätevyys puolestaan tarkoittaa työntekijän henkilökohtaisia valmiuksia eli kykyä ja ominaisuutta suoriutua tehtävästään. Tässä yhteydessä kompetensseilla tarkoitetaan itsetuntoa ja -luottamusta eli kykyä tuntea ja tunnistaa omaa tekemistä, rohkeutta kohdata muutosta ja muuttaa omaa toimintaa eli väljästi ajatellen käsitystä itsestä sekä motivaatiota. Motiivien rinnalla näen myös asenteen kompetenssin muodostajana, jotka molemmat yhdessä synnyttävät, ohjaavat sekä suuntaavat toimintaa. Kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia pitäisi ihmisen pystyä kehittämään. Mikäli työntekijä haluaa itsensä kehittämistyössä onnistua, pitäisi hänellä olla ominaisuutena ja kykynä itsereflektion taito. Kuviosta 10 käy ilmi taustateorian jaottelu, jossa yksilön tietyillä ominaisuuksilla ja kyvyillä on vaikutusta kehittyä itse ja kehittää samalla organisaatiota.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvio 10 osoittaa, että oppivan organisaation perusrakenteena on inhimillinen pääoma, jonka kehittymistä tuetaan rakennepääomalla. Kompetenssimäärittelyn alla kuviossa on myös työntekijä myyntineuvottelijan roolissa ja sillä tarkoitetaan työntekijältä vaadittavia yleisiä ominaisuuksia eli pätevyyskäsitteitä (Helakorpi 2005, 58), jotka tässä roolissa toimimiseen ovat edellytyksenä. Näitä elementtejä tarvitaan, sillä nopeasti muuttuvassa maailmassa työntekijälle asetetaan entistä suurempia vaatimuksia, joihin pystyy vastaamaan vain oppimiskykyinen ja yrityksen päämäärät tunteva yksilö. Organisaation kannalta johdettavana ovat ihmiset omine kykyineen ja taitoineen (inhimillinen pääoma), prosessit ja tietorakenteet ja toimintamallit välineineen (rakennepääoma) sekä sidosryhmäyhteydet asiakkaineen ja muine yhteistyökumppaneineen (suhdepääoma).

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

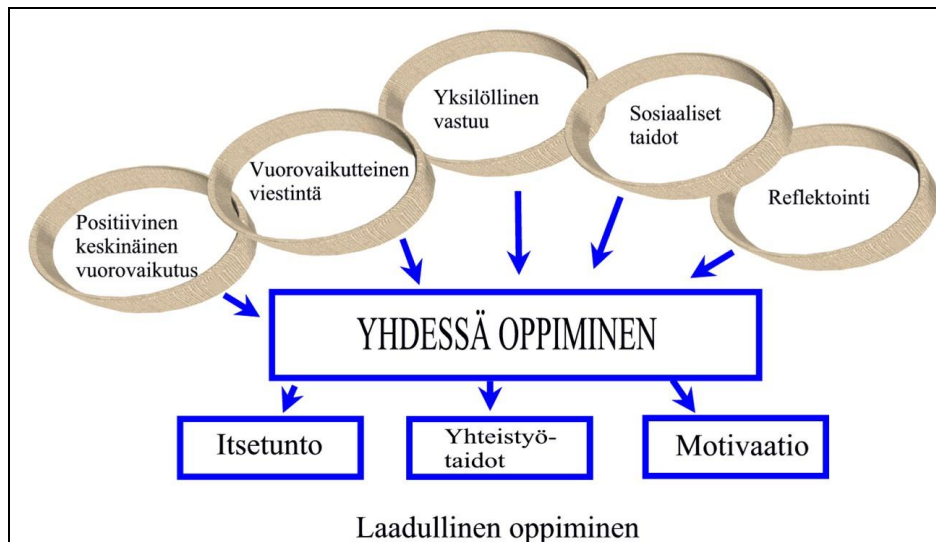
Oppimisessa pätevät samat ”teesit” kuin oman psyykeen hallinnassa eli havainnoimalla itseään ja käyttäytymistään entistä enemmän, kehittyy ihminen nopeammin. Milloin ihminen pystyy metakognitiivisilla taidoilla ja itsesäätelyllä kehittämään itseään tehokkaammin. Oppiminen ei tällöin ole sattumanvaraista vaan systemaattinen tapa. Kriittinen suhtautuminen aikaisempiin oppeihin (osin uusiinkin) ennaltaehkäisee turhille sivuraiteille joutumista. Oma motivaatio ja perusymmärrys muistin mahdollisuuksista antaa uskoa elinikäiselle uuden oppimiselle (Paunonen, 1993, 16 ja 112). Uskonkin, että luottamalla itseensä ja omaan oppimiskykyyn pystyy vähentämään epäonnistumisen syiden selittelyä ympäristön avulla.

Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja syy-/seuraussuhteiden oivaltaminen tehostavat uuden oppimista. Lisäksi muistin tehostaminen sisäisten mallien avulla helpottaa muutoksessa toimimisessa ja uuden oppimisessa (Peltola ym. 1999, 56). Uskonkin, että yksilön kompetensseja tarkasteltaessa on tietojen ja taitojen lisäksi tarkasteltava ihmisen tapaa toimia ja ajatella. Kompetenssimääritettä voidaan käyttää myös kuvaamaan sitä, millä ominaisuuksilla joku onnistuu työssä tai tehtävässä (Helakorpi 2005, 58). Liikamaa (2006, 90) onkin arvioinut tehokkaan ja pätevän projektipäällikön välttämättömiä taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia erinomaiseen työsuoritukseen pyrkiessä. Kompetenssit on tällöin määritelty Boyatzin (1982) mukaan tietojen, taitojen, asenteiden ja käyttäytymistavan perusteella. Kompetenssia on arvioitu tällöin suorituserusteisesti. Suomalainen sivistyssanakirja (2003) antaa kompetenssille neljä eri määritelmää, joista yksi on ”opettajan riittäväksi arvioitu perehtyneisyys” ja tällöin viitataan ilmeisesti riittävään kokemukseen. Oman käsitykseni mukaan ja Boyatzia mukaillen uskon, että palvelutyössä, jossa yhtenä tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja päätöksentekoon, korostuvat

- *motiivit*, jolla voi olla vaikutusta omaan innostukseen kehittää työtä ja kohdata asiakkaita sillä ne synnyttävät, ohjaavat ja suuntaavat toimintaa.
- *henkilökohtaiset ominaisuudet* kuten esimerkiksi luonteenpiirteet, jotka edesauttavat joustavuuden sekä pitkäjänteisyyden kautta haastavissa asiakastilanteissa
- *henkilön käsitys itsestään* eli kyky tunnistaa vahvuudet ja kehitystarpeet sekä tuottaa myös työhön omanarvotunnetta jolla yllä pitää voimavaroja
- *tiedot ja taidot*, jotka työtehtävään ja työnhallintaan kuuluvat.

Tässä työssä kompetenssimääritelmä pohjautuu edellä mainittuihin tekijöihin. Spencer & Spencer (1993) ovat määritelleet edellä mainitut sekä myös sosiaalisen roolin

kompetenssien esiintymisen perustaksi. Koska jokaisella on oma käsityksensä kyvyistään kokemuksensa valossa ja toisaalta osa kyvyistä sekä ominaisuuksista on piilossa, korostuu yksilön oma motivaatio itsereflektioon. Uskonkin, että itsereflektion avulla yksilön vahvuudet ja kehitystarpeet tulisivat esille ja olisivat objektiivisemman kehittämissuunnitelman kohteena. Tämä auttaisi työntekijää samalla parantamaan omia kompetenssejään. Alla oleva kuvio 11 tukee tätä väitettä.



Kuvio 11 Laadukkaan oppimisen elementit (Sarala & Sarala, 1997 Sahdbergiä ja Leppilampea mukaillen)

Kuviosta 11 käyvät ilmi yksilön sekä työyhteisön roolit ja tehtävät, joita on syytä korostaa ja huomioida organisaation oppimistehokkuutta parantaessa. Ei ole siis yhtä ainoaa keinoa, vaan useiden asioiden yhteensovittamista sekä huomiointia organisaatio-oppimisen kehittämisessä. Lähtökohtana on, että vastuu on sekä yksilöllä itsellään että organisaatiolla. Edistymistä nopeuttaa koko organisaation reflektointitaitojen kehittyminen ja sitä tukeva hyvä vuorovaikutus organisaation jäsenten kesken.

4.1 Itsetunto ja itseluottamus

Itsetunto-käsitettä käytetään psykologiassa hieman vaihtelevasti ja tästä syystä termin käytön yhteydessä pitäisi aina perustella sen laajuus ja tarkastelunäkökulma. Itsetunto ymmärretään usein minäkäsitys-termin (self-concept) kautta, mutta parempi olisi pitäytyä itsetunto-termissä (self-esteem), jonka mukaan itsetunto jakautuu nykyisin merkitykseltään lähinnä kahteen eri asiaan, itseä koskeviin myönteisiin tunteisiin sekä toisaalta itseluottamukseen. Salmivalli (1997, 93-98) onkin todennut, että minäkäsitys

ymmärretään yleisesti ihmisen tiedollisena sekä kognitiivisena (tiedostettuna) käsityksenä itsestään, mutta itsetuntoon liittyy myös osin tiedostamatonta olemusta.

Jotta itsetuntoa voisi käsitteellistää ja konkretisoida paremmin, olisi sitä mielestäni tarkasteltava hieman mustavalkoisesti ja vastakohtien kautta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi myönteisten ja kielteisten asioiden luetteloinnilla. Ilmeistä on, että itsetuntemus vaikuttaa ratkaisevasti itseluottamuksen kasvamiseen. Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen tunnistaa paremmin toimintaansa, ei ylläty reaktioistaan, hyväksyy itsensä ja tunteitaan sekä pystyy ennakoimaan ja myös hallitsemaan haastavia hankalia tilanteita ilman itseä ja muita yllättävällä käytöksellä. Jotta käsite vielä hieman tarkentuisi, on tarpeen tuoda esille vielä pari muutakin näkökulmaan itsetunnon määrittämiseen.

Keltinkangas-Järvinen (1998, 17-23) määrittelee, että itsetunto on:

- oman itsensä arvostamista ja hyväksymistä (myös itserakkautta) sekä sitä kautta muiden ihmisten arvostamista.
- itsenäisyyttä oman elämän ratkaisuissa sekä riippumattomuutta toisten mielipiteistä.
- epäonnistumisten ja pettymysten sietämistä.

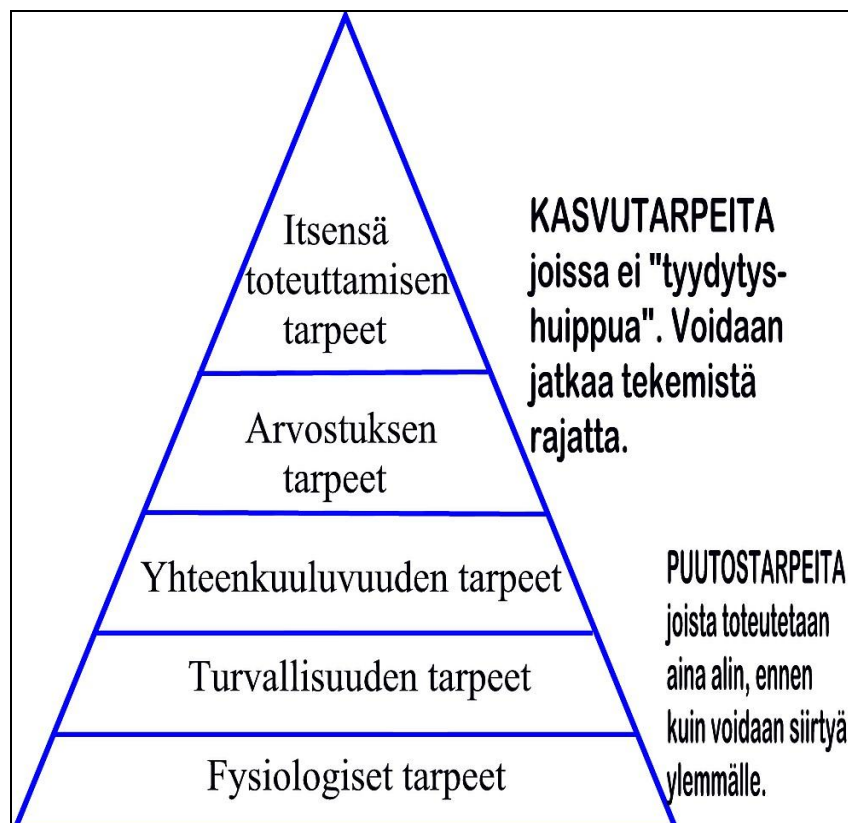
Vuorinen (1995) puolestaan määrittelee itsetunnon ”itseensä suhtautumiseen perustuvana ja persoonallisuutta hallitsevana tekijänä, psyykkisen itsesäätelyn sisäisenä kiintopisteenä. Vahva itsetunto ilmenee itsestä ja omasta toiminnasta saatavana tyydytyksenä sekä itsensä realistisena hyväksymisenä ja huono itsetunto puolestaan omanarvontunteen pakonomaisena pönkittämisenä tai alemmuuden tunteena.”

Itsetuntemuksella on vaikutus ihmisen kykyyn säädellä omaa toimintaa ja tätä kautta myös merkitystä oppimiseen. Lisäksi on huomattava, että itsetuntemus auttaa itsereflektion toteuttamisessa. Itseluottamusta ei suoranaisesti voida mitata, mutta arvioita siitä, onko se hyvä vai huono voidaan tehdä. Tällöin pitäisi henkilöltä kysyä, kuinka hän itse uskoo omiin mahdollisuuksiinsa ja kuinka suuria tavoitteita hän itselleen uskaltaa laittaa. Oman käsitykseni mukaan kyseessä onkin tietynlaisen rohkeuden mittaaminen järkevissä rajoissa. Itsetuntoa puolestaan mitataan laajasti käytetyllä Rosenbergin itsetuntomittarilla (RES, Rosenberg Self-Esteem Scale, Rosenberg 1965), mittaamaan kokonaisvaltaista, globaalia itsetuntoa, jolla tarkoitetaan tyytyväisyyttä itsen kokonaisuutena. Tavoitteena on kymmenen kysymyksen avulla hahmottaa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä itseensä. Oman käsitykseni mukaan ihmisen oman itsetunnonkin kehittämisessä auttaa tietoisuus nykytilasta, vahvuuksien tunnistamisesta, omasta pettymyksensietokyvystä, henkilökohtaisista tarpeista sekä tältä pohjalta luoduista kehitystarpeista. Uskonkin, että itsetuntoon kehittämiseen tarvittavat henkilökohtaiset

menetelmät, kuten tietoisuuden kasvattaminen omasta itsestä ja reflektointi kehittyvät harjoittelun sekä iän myötä ja että itsetunto sekä itseluottamus vaihtelevat tilanteiden mukaan henkilökohtaisella tasolla.

4.2 Motivaatio ja asenne

Motiivien merkitystä ihmisen tekemiselle on tutkittu pitkään. Motiivilla tarkoitetaan tarvetta, toivetta tai halua, joka saa hänet toimimaan ja suuntaamaan toiminnan kohti jotain tavoitetta. Psykologiassa on yleisesti hyväksytty, että ihmisellä on usein useampia motiiveja samanaikaisesti vaikuttamassa, vaikka hän ei itse niitä aina huomaa. Useiden motiivien kokonaisuutta kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio käsitteenä tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka kulloinkin määräävät ihmisen toiminnan kohdistumista, kestävyyttä ja voimakkuutta (Paunonen 1993, 6-7). Tunnetuimman motivaatioteorian on kehittänyt yhdysvaltalainen Abraham Maslow (1908-1970). Maslowin motivaatio tunnetaan ihmisen perustarpeisiin perustuvana ja sen perusajatus näkyy alla olevasta kuvioista 12.



Kuvio 12. Maslowin tarvehierarkia. (Paunonen 1993).

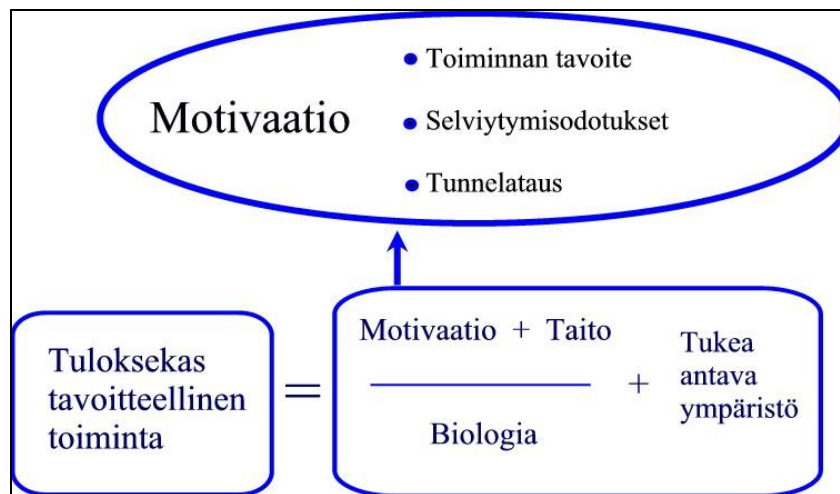
Kuvio 12 kuvaa ihmisen tarpeiden tyydyttämisjärjestyksen. Oletuksena on se, että ylempään tarpeen tyydyttämiseen ei yleensä motivoiduta ilman, että alempien tasojen tarpeet ovat tyydytettyinä. Mikäli alemman tason tarve on puutteellinen, estää se yleensä ylemmän tason saavuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että, jos organisaatio ei pysty turvaamaan työntekijöilleen turvallisuuden tunnetta, ei työntekijä pysty luovaan ongelmanratkaisuun eikä kehittämään omaa työtään.

On kuitenkin huomattava, että ihmisten tekojen motiivit voivat arjessa syntyä useiden motiivien kautta, osin tunnistamattomienkin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kaikkia motiiveja ei voida kiistatta määrittää. Motivaatio jakautuu kolmeen aspektiin eli suuntaavaan (mitä), energiaan (miten, kuinka voimakkaasti) sekä tunneaspektiin (millaisia ja miten voimakkaita tunteita koetaan). Uskonkin, että kognitiivinen oppimiskäsitys perustuu pääosaltan tähän ihmisen omaan tarpeeseen motivoitua, jotka voisivat johtua esimerkiksi Malowin tarvehierarkian itsensä toteuttamisen sekä arvostuksen saannin alueelta. Lisäksi kognitiivinen oppimiskäsitys tukeutuu yksilön oman toiminnan kannalta merkitystä antaviin tekijöihin (Peltola ym. 1999, 84), joissa yksilöllisyys ja arvostus tulevat esille. Oman käsitykseni mukaan hyvin itseään johtava sekä refleктоiva henkilö tarvitsee taustatietoa omista motiiveistaan.

”Ihannetyöntekijän” motivaatioprofiili olisi todennäköisesti se, että kaikki kolme alinta Maslowin esittämää motivaatiotasoa olisi täysin tyydytettyinä ja työn kautta tyydytettäisiin kahta ylintä, erityisesti ylintä. Jos työ antaisi virikkeen itsensä toteuttamiselle, voisi kuvitella henkilön olevan erityisen kiinnostunut tekemisistään sekä nykysuorituksen parantamisesta. Viime aikoina onkin puhuttu paljon siitä, että mikäli alimmilla tasoilla (turvallisuus ja yhteenkuuluvaisuus) on puutteita, heijastuu se työntekijän jaksamiseen sekä mahdollisesti myös sairauspoissaoloihin. Viime aikoina on paljon keskusteltu siitä, että mikäli työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat muun muassa turvallisuus sekä työntekijän kokemus yhteenkuuluvaisuudesta, on nimenomaan ilmapiirillä merkittävä vaikutus sairaus poissaoloihin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005). Vaikka Maslowin teorian rinnalla on kehitetty muitakin teorioita, niin tämä perusteoria avaa meille kaikille mahdollisuuden itsetutkiskeluun. Myös esimiesten on syytä hallita Maslowin teoria, koska yksilöiden huomioinen erilaisissa elämäntilanteissa, voi auttaa kannustamaan henkilöitä motivaatiopulassa.

Liike-elämän kovat vaatimukset voivat alentaa työntekijän omaa käsitystä selviytymisestään asetettuihin vaatimuksiin nähden. Omaan selviytymisodotukseen eli uskoon omasta tekemistä voi vaikuttaa itsetunnon lisäksi henkilön oma arvio siitä, kuinka paljon häntä tuetaan ympäristön kautta. Tällä perusteella Peltosen ym. (1999, 85) mukaan

Martin E. Ford (1992) on luonut yhden motivaatioteorioista, jossa motivaatio muodostuu selviytymisennusteesta, toiminnan tavoitteesta sekä tunnelatauksesta.



Kuvio 13. M.E. Fordin motivaatioteoria (Peltonen 1999, 85).

Fordin mukaan yksilöllä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa itse omaan tavoitteidensa asettamiseen sekä tunnistaa omat kykynsä. Golemanin (2000, 13) mukaan ihmisen kykyä itsehillintään, innostukseen, sisuun sekä taitoon motivoida itseänsä, kutsutaan tunneälyksi. Tästä syystä uskon, että koska motivaatiossa on kyse myös tunteesta, pitäisi tekijän hallinta myös itsensä energisoinnin lisäksi myös tunneälyä. Erityisen tärkeitä oman uudistumisen sekä kehittymisen kannalta ovat asenne ja sisäsyntyinen motivaatio. Asenteet muodostuvat yleensä ihmisen arvoista ja tärkeyksistä sekä niiden ymmärtämisestä. Asenne mielletään perinteisesti myönteiseksi tai kielteiseksi suhtautumiseksi tekemiseen ja päämäärään, johon yleensä on merkitystä myös henkilön arvokäsityksillä. Asenteitakin pystyttäneen opettamaan ja oppimaan mikäli kiinnitetään huomiota kulttuuriin, vuorovaikutukseen sekä resursseihin (Martikainen, 2006, 277-288). Mikäli ihmisellä on itsellään luonnostaan kiinnostusta ja merkitystä muutoksen toteuttamiseen itsessään, pystyy hän muuttamaan asenteitaan hyödyntämällä sisäisen motivaationsa lähteitä. Jos tämän lisäksi hänellä on kykyä säädellä tietoisesti (itsesäätely) omaa motivaatioaluettaan, on sillä merkittävä vaikutus oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja suorituksen lopputulokseen (Paunonen, 1993, 12-19). Tämä voi merkitä siitä, että mikäli ihminen tunnistaa motiivejaan itsesäätelyn perusteella ja pyrkii realistiseen käsitykseen siitä, tapahtuivatko asiat itsensä vai ulkopuolisten (onnen, tuurin) tekijöiden aiheuttamana, pystyy hän ohjaamaan omaa kehittymistään paremmin. Keltinkangas-Järvinen (1994, 227-232) toteaa ihmisen, joka pystyy lisäämään hallinnantunnettaan, pystyy myös ylläpitämään omaa psyykettään pitämään positiivisessa vireessä. Paunosen

(1993, 120) mukaan tarkkaavaisuus ja sen kohdentaminen on yksi perusedellytys oppimiseen ja omaan kehittymiseen. Uskon, että huono hallinnantunne itsessään aiheuttaa tarkkaavaisuudelle suurta haastetta, sillä silloin yleensä ihmisen ajatukset eivät ole selkeitä. Keltinkangas-Järvisen (1994) mukaan hallinnantunteella tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen kokee elämänsä olevan hallinnassaan ja voi mielestään päätöksillään, ratkaisuihllaan ja toimenpiteillään vaikuttaa elämäänsä ja ympäristöönsä. Hyvä itsetuntemus ja itsetunto ovat siis motivoitumisenkin taustalla, mutta itsensä kehittämiseen tarvitaan oikeata asennetta sekä sisäistä motivaatiota lisätä nimenomaan myös omaa itsetuntemustaan. Asennetta tutkiessa pitäisi kysyä itseltään, miten hyvänä kokee itsensä kouluttamisen ja oppivan organisaation menetelmät. Motivaation ja erityisesti sisäisen motivaation osalta pitäisi kysyä itseltä, miten tärkeänä kokee omatoimisen itsensä kehittämisen tai omien tavoitteiden asettamisen työpäivälle.

4.3 Itsereflektio

”Ajattelen, siis olen” -lause viittaa ihmisen kykyyn tiedostaa toimintansa sekä kokea itseään ja ympäristöään. Ajattelun voimalla ihminen pystyy muistia hyväksikäyttämällä oppimaan omista kokemuksistaan sekä ympäristöstään ja myös muiden kokemusten kautta, ajattelu siis mahdollistaa ongelmanratkaisuja, jota myös oppimiseen tarvitaan (Peltola ym. 1999, 57). Ajattelun taustalla on ihmisen tietoisuus omasta tekemisestään, tunteistaan ja ajattelunsa johtamisesta, Mutanen (2007, 38) määrittääkin tietoisuuden selvilläolemiseen, tietoon sekä tajuntaan. Vaikka termistä ei ole yksiselitteistä määritelmää, on arkikielessä tietoisuus yhdistetty yksilön osalta myös mieleen sekä minuuteen. Mieli ymmärretään ihmisen sisäisenä olemuksena, jossa ajatukset sekä tunteet ja tietoisuus ilmenevät, tosin käsitteen määrittely ei ole yksiselitteistä (Åhman, 2003, 133). Lisäksi mieleen kuuluu pyrkimys järkiperaiseen ja mielekkääseen toimintaan, jota usein kulttuuri, kokemukset sekä tunteet ja arvostukset ohjaavat. Peltolan ym. (1999, 37) mukaan minuu puolestaan liitetään kokonaistuntemukseksi itsestään eli käsitykseen millainen olen (myös millainen haluan olla). Dunderfeltin (2006, 21) mukaan juuri itsensä tietoisella tuntemisella (objektiivinen näkökulma) on merkitystä sille, millaiseksi yksilön näkemys ympäröivästä maailmasta ”totuudesta” muodostuu. Ihmisen täytyy tällöin ymmärtää, että hän tekee näkemästään, kuulemastaan ja tuntemastaan aistien avulla omaa tulkintaa maailmasta itsensä kautta sekä avulla. Tällöin on hyväksyttävä se tosiasia, että minuudella on merkitystä havaintomme tulkintaan ja lopputulokseen. Myös minuu voi muokkautua ja tietoisuus itsestä lisääntyä tiedostamatta ja/tai tiedostamalla

elämäkokemusten sekä iän myötä. Tiedostamalla itseään paremmin, ihminen pystyy ymmärtää paremmin myös kanssaihminen erilaiset tulkinnat asioille.

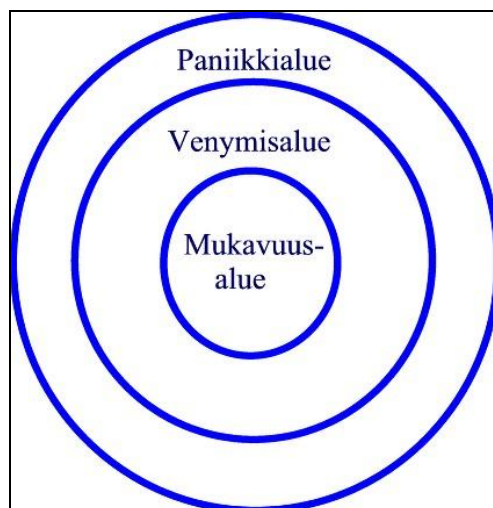
Kehittyäkseen ihminen tarvitsee tietoisuutta, jossa hänen täytyy oivaltaa minuuden sekä mielen merkitys asioiden tulkinnalle. Oman toiminnan kyseenalaistaminen lienee näin yksi tärkeimpiä välineitä oppimiselle ja uudistumiselle. Peltolan (1999, 38) mukaan Ojanen (1994) on kuvannut minään liittyvät käsitteet kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14. Minään liittyvät käsitteet, Ojanen (1994)

Kuviosta 14 ilmenevät ne tärkeimmät asiat, joilla on merkitystä tietoisuuden kehittämiseen ja tätä kautta itsensä johtamiseen. Åhmanin (2003, 133) mukaan oman mielen johtamisen kehittäminen on ”itse kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen kautta”. Tällöin hyvästä oman mielen johtamisesta seuraa menestyminen, joka määritetään oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainoksi. Mieleen Åhman (2003) liittää ajatukset, tunteet ja tahdon. Kehittyvän itsensä johtamisen apuvälineeksi on syytä hankkia teoretietoja myös oppimisesta. Koska ihminen on kokonaisuus ja toiminta usein eri osien summa, ei itsensä johtaminen vain yhdellä alueella ole riittävä tae tasapainoiseen elämään ja sitä kautta menestymiseen. Sydänmaanlakka (2006, 29) onkin esittänyt mallin ”Oy Minä Ab”, jossa ihmisen oma tietoisuus johtaa kehoa, mieltä, tunteita, arvoja sekä työosaamista. Tunnistamalla sen, mihin olet menossa (Visio), pystytään määrittämään oman strategian edellä mainituille alueille, jotta voidaan ottaa askeleet kohti omaa itse valittua visiota. Ihmisen on siis itsetutkistelun kautta

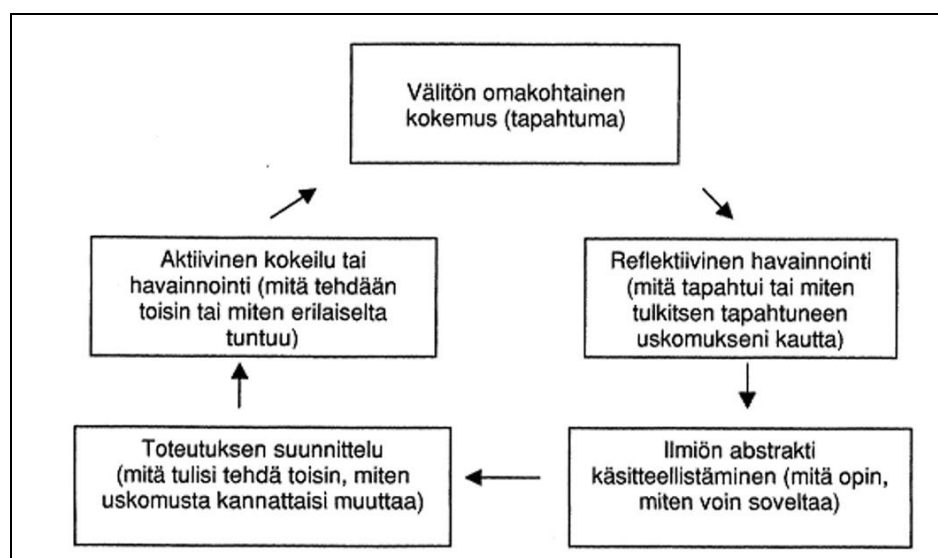
löydettävä arvonsa ja tärkeät asiat sekä tehtävä suunnitelma näiden elämää tasapainottavien tavoitteiden toteutukseen. Itsensä johtaminen tapahtuu refleктоimalla, jonka Sydänmaanlakka (2006, 81) määrittää ”oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arvioinniksi ja pohtimiseksi”. Tämä täytyy ymmärtää ihmisen kyvyksi tunnistaa itseään ja samalla kehittää uusia keinoja ylläpitää usealla eri osa-alueella omaa tyytyväisyyttä, jolloin mikään ”keskeneräinen” asia ei veisi liikaa energiaa päätehtäviltä. Suoriutuminen tehtävistä onnistuisi tällöin normaalia paremmin hyvän keskittymiskyvyn sekä oikean asenteen avulla. Ihminen pystyisi näin mielenhallinnalla luomaan itselleen parhaat olosuhteet tehtävänsä suorituksen ajaksi. Sydänmaanlakan (2008) mukaan tämä ei kuitenkaan tarkoita sellaista toimintaa, ettei ihmisen pitäisi uskaltautua tilanteisiin, joissa ikään kuin mennään turvalliselta mukavuusalueelta ”ulos”. Usein ihminen kykenee menemään alueelle vasta silloin, kun tekee Maslowin tarvehierarkian itsensä toteuttamisaluetta eli alemmat motivaatioalueet ovat jo tyydytettyinä. Itselfreflektion kannalta omat motiivit ja arvot olisi tärkeää tunnistaa toiminnassaan. Uudistumisessa ja uusien toimintatapojen hakemisessa korostuu ihmisen oma halu sekä rohkeus mennä nykyisen osaamisalueen ulkopuolella ja sietää myös epävarmuutta. Sydänmaanlakka esittikin luennollaan 23.11.2008 alla olevan kuvion 15 mukaisen mallin itseään uudistavasta osaamisen kehittämisestä. Hänen mukaansa myös esimiehen on huolehdittava alaisensa kehittämisestä viemällä työntekijä usein venymisalueelle osaamista ja toimintatapoja kehittäessä.



Kuvio 15. Uudistuminen käytännössä. Sydänmaanlakka (2008).

Uudistumisen avaimena on uusien kokemusten ja sitä kautta tuntemuksien sekä arvostusten hakeminen sellaisilta alueilta, joilta ei vielä ole kokemuksia. Tällöin

itsetuntemus, kokemukset sekä taito ja osaaminen lisääntyvät. Ihminen ikään kuin järjestää ja arvostaa vanhaa tietoa sekä asenteitaan uudelleen uusien kokemusten myötä. Tämä kuitenkin vaatii rohkeutta sekä parantuvaa itseluottamusta mennä yhä uudestaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle, kuten Sydänmaanlakka (2008) on asian ilmaissut. Ojala (2000, 117) onkin esittänyt oppimista edistäväksi toiminnaksi kaaossidonnaisten resurssien hyödyntämisen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen ei tulisi aina pyrkiä hallitsemaan asioita tai tilanteita, sillä tämä johtaisi ennen pitkää kaavamaiseen nykyosaamisen toistamiseen. Kaaosmaisten resurssien hyödyntäminen tarkoittaa siis luovaa oppimista ennen kokemattomista ja oudoistakin tilanteista. Aikuisen ihmisen toimintaa ohjaa pitkälle järjestyssidonnaiset resurssit ja tästä syystä ihminen mielellään ikään kuin toistaa itseään säilyttäen hallinnan tunteensa. Lapsen nopea oppiminen on kuitenkin osoitus uudistumiskykyisyydestä, koska lasten oppimisen resurssina ovat pitkälle nämä kaaossidonnaiset toiminnot. Uudistuvan ja itseään refleктоivan ihmisen pitää siis uskaltautua useasti myös venymis- ja paniikki-alueella. Oman mielen johtaminen ja itsereflektio ovat siis tärkeä osa osaamista yhteiskunnan vaatimusten muuttuessa yhä enemmän postmoderniin suuntaan organisaatioympäristöissä (Åhman, 2003, 223). Pahimmallaan oman mielen johtamattomuus voi aiheuttaa yksilöille hallittavuuden tunteen menetystä ja tätä kautta työtyytyväisyyden laskua, alisuorittamista sekä myös elämänhallinnan menetystä. Åhman onkin (kuvio 16) kuvannut oman mielen johtamista erillisenä prosessina, jonka teorian Barnett (1989) on luonut.



Kuvio 16. Reflektiivisen ajattelun toimintamalli. (Åhman, 2003, 82, Barnettia mukaillen)

Yllä oleva (kuvio 16) kertoo teoreettisen mallin ihmisen ajattelusta systemaattisena toimintana, jolla päästään itsensä johtamisen ja uudistumisen parantamiseen. Kuvion

idean ymmärtäminen ja omakohtainen käytäntöön vienti on mielestäni yksi askel kohti tietoisuutta omasta itsestään sekä tätä kautta keinoihin oman hallinnantunteen lisäämiseksi. Itsereflektiolla ja oman mielen johtamisella voidaan vaikuttaa omaan onnellisuuden tunteeseen, stressinsietokykyyn ja jaksamiseen sekä menestykseen sisäisen uudistumisen kautta. Itsereflektion tasoa voitaisiin tutkia kysymällä itseltään, miten pohdiskelen ja miten mietin jälkikäteen omaa tekemistäni, tuntemuksiani sekä ajatuksiani ja kuinka halukas olen itse miettimään sitä, miksi tuntemukseni ovat sellaisia kuin ovat. Tässä tutkimuksessa käsittelem itsereflektiota myös hiljaisen tiedon esilletuonnin edistäjänä. Edellä mainitut teoriat huomioiden, itsereflektoiva ihminen pystyy käsitykseni mukaan arvioimaan syy- ja seuraussuhteita muita paremmin. Näin henkilö löytää jälkikäteispohdiskelun avulla osaamisestaan ja onnistumisestaan uusia näkökulmia, joka voi nopeuttaa hiljaisen tiedon esilletuontia omasta toiminnasta. Tosin perusteorian mukaan hiljainen tietoa syntyy parhaimmillaan vuorovaikutustilanteessa, jossa esimerkiksi ulkopuolinen taho havainnoi työsuoritusta tai toimintaa, kuten edellä kohdassa 3.4. totesin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN, AINEISTONKERUU JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusote

Tutkimukselle asetin kolme tavoitetta. Tutkimus haki tietoa siitä, miten henkilöstö kokee Keski-Suomen Osuuspankin valitsemien osaamisen kehittämisvälineiden toimivuuden omassa oppimisessaan ja kehittymisessään. Toisena tavoitteena on saada vastaajat itsereflektomaan ja näin samalla miettimään omaa suhtautumistaan oppimiseensa sekä samalla tehdä arviota vastaajien itserefleksointikykyjen tasoa. Kolmantena tavoitteena oli pyrkiä vastauksia analysoimalla saada tieto toimihenkilöiden motivoitumisesta ja itsetunnon merkityksestä itsenäisempään työskentelyyn sekä itsensä määrätietoiseen kehittämiseen. Tutkimus suoritettiin Keski-Suomen Osuuspankissa, jossa työskentelee asiakaspalvelussa ja suorassa myyntityössä 189 henkilöä sekä muissa tehtävissä noin 100 henkilöä.

Tutkimuksen toteutin lomakekyselyllä, jossa kysymykset strukturoin käytetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella ja tulokset keräsin pääosin numeerisina tietoina, jotka raportoin taulukkoja käyttäen. Tutkimuksen luonne määräytyi tältä pohjalta määrälliseksi eli kvantitatiiviseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 131). Survey -tutkimukseen liittyy myös huonoa mainetta (Alastalo 2005, 17-19) ja tästä syystä tutkimusmenetelmään kohdistuva yleinen kritiikki täytyi jo etukäteen huomioida. Uusitalon (1995) mukaan Survey -tutkimus sopii täsmällisten tosiasiatietojen kuten ikä, sukupuoli ja koulutus, sekä täsmällisten tosiasioiden (mm. vastaajan mielipidettä kuvaava) hankkimiseen. Koska omassa tutkimuksessa kysymys on juuri edellä mainitusta, on perustelua käyttää tässä juuri strukturoitua lomakekyselyä. Tutkimustapa tukee yleisesti tietojen, mielipiteiden sekä asenteiden ja arvojen selvittämistä. Tämä vaatii kuitenkin huolellisuutta tutkimuskysymysten asettelussa, joita siis edellä mainituilla teorioiden tarkalla perehtymisellä tuettiin.

Lähtökohtana oli, että kyselyvaiheessa otoksen määrä olisi sama kuin perusjoukko. Kohdeyrityksessä koko perusjoukon määrä on 189 henkilöä, josta uskoin saatavan yli 50 % otoksen. Tutkimus ei kohdistunut koko henkilöstöön, vaan strategisen onnistumisen kannalta keskeisiin suorittajiin myynti- ja asiakaspinnassa. Henkilöiden toimenkuvat jakaantuivat kahteen rooliin (myyntineuvottelija/asiakasvastaava) sekä kolmeen tehtäväkuvaan (asiakasneuvoja/rahoitusneuvoja/sijoitusneuvoja). Myyntineuvottelija kohtaa päivittäin asiakkaita ja tekee tavoitteellista myyntityötä tarjoten asiakkaille pankin

palveluita. Asiakasvastaavan tehtävä on luonteeltaan sama, mutta tämän lisäksi hänellä on vastuullaan nimettyjen asiakkaiden säännöllinen ”hoito” ja yhteydenpito. Molemmissa rooleissa päätehtävä määräytyy osaamisen mukaan kolmeen ydintehtävään. Rahoituspuolen työntekijät ovat lainapuolen ammattilaisia, sijoitusneuvoja puolestaan varallisuudenhoidon ja asiakasneuvoja maksuliikenteen sekä päivittäisten palveluiden asiantuntija. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten vastaajat kokevat ja hyödyntävät organisaation valitsemia osaamisen kehittämisen välineitä sekä vaikuttaako oman osaamisen kehittämiseen mahdollisesti vastaajan henkilökohtaiset ominaisuudet.

5.2 Kyselylomake

Tutkimuksen taustalla oleva teoreettinen viitekehys määritteli kysymyslomakkeen kysymykset. Tutkimuskysymykset olivat pääosin väittämiä, joissa käytin viisiportaista Likert –asteikkoa. Sähköinen kyselylomake kartoitti myös vastaajana taustatietoja kuten; ikä, sukupuoli, työssäoloaika tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, työrooli, tehtäväkuva, työhistoria ennen nykyistä työpaikkaa ja koulutus. Teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotuja teorioita halusin testata ja selittää (Hirsjärvi ym. 2004, 129) valituilla taustamuuttujilla. Vaikka tältä osin ei tutkimuksessa ollut suoraa hypoteesia (Hirsjärvi ym. 1997, 149), tehtiin kuitenkin tutkimuksen alussa arvaus siitä, että mainituilla taustamuuttujilla sekä teoreettisen viitekehysten välillä voi olla yhteyksiä. Varsinaisilla kysymyksillä haettiin vastauksia osaamisen kehittämisen välineisiin kuten kehityskeskusteluihin, myynninvalmennuskeskusteluihin, verkko-opiskeluun, suorituksenjohtamiseen, palavereihin sekä kokemusten vaihtoon ja työssä oppimiseen. Lisäksi haluttiin selvittää ja kysyä motivaatiosta, asenteesta, itsetunnosta, itsereflektiosta ja omista oppimismenetelmistä. Teoreettiseen viitekehykseen liittyviä kysymyssarjoja on 9, joista henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja asenteisiin liittyviä oli kaksi. Näissä kahdessa kysymyssarjassa yhteensä 19 monivalintakysymyksellä haettiin tietoa kompetenssityyppisiin ominaisuuksiin kuten, itsetuntoon, motivaatioon ja sisäiseen motivaatioon sekä itsereflektointiin. Sähköisen kysymyslomakkeen 7 kysymyssarjaa käsitteli ja haki tietoa tutkimuksen kohteena olevan organisaation osaamisen kehittämisen välineiden käytöstä. Kysymyssivuja on kaikkiaan 12 kpl, joissa osittain on mahdollisuus vastata kysymyssarjan valintavaihtoehtojen lisäksi vapaalla mielipiteellä. Kysymysten taustalla olivat luvussa 3.5 esitellyn (kuvio 10) viitekehysten mukaiset teoriat. Kysymyksillä kartoitettiin useammalta kuin yhdeltä näkökulmalta kysyttävää asiaa, jotta tutkimuksen validiteetti säilyisi korkeana. Useamman näkökulman hakemisella tai asian kysymistä kahdella eri kysymyksellä uskottiin tässä vähentävän väärinymmärrystä

kysymysten sanavalintojen kohdalla (Hirsjärvi ym. 2004, 192) ja näin lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käyttämäni kysymyslomake on liitteenä (Liite 1).

5.3 Aineiston keruu

Keräsin aineisto sähköisesti, Savonia ammattikorkeakoulun Verkkosalkku – oppimisympäristön kyselytyökalun avulla. Yrityksen henkilöstöhallinto tuotti tutkijalle Excel-pohjaisen nimiluettelon koko perusjoukosta. Muodostin aineistosta sähköpostiryhmät, joissa vastaanottajia oli yhteensä 189 kpl. Vastaukset pyrin vähentämään kannustamalla vastaamaan arvontalahjakortti palkintona. Ensimmäisen sähköpostiviestin lähetin 27.4.2009 ja muistutuksen siitä viikon päästä eli 4.5.2009. Kysely sulkeutui sunnuntaina 10.5.2009. Kyselyn ajankohta määräytyi siten, että halusin mahdollisimman monelle vastaajalle sopivan ajankohdan kyselyyn osallistumiseen. Yrityksessä käynnissä ollut massiivinen myyntikoulutusosio oli päättynyt huhtikuun puolenvälin jälkeen ja toisaalta kesälomat eivät vielä olleet ajankohtaisia.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin käytin SPSS -ohjelmaa (versio 16.0). Aineistoa analysoin normaalien tilastomenetelmien avulla laskemalla frekvenssejä, hajontalukuja ja tunnuslukuja. Tilastollisten testien avulla testasin, voidaanko esimerkiksi havaittuja ryhmien välisiä eroja, muuttujien välisiä riippuvuuksia jne. yleistää koko perusjoukkoon (Karjalainen 2000, 184). Tunnuslukuista käytin erityisesti keskiarvoa ja keskihajontaa. Riippuvuuksien testauksessa käytin khin neliötestiä, joissa useissa tilanteissa riippuvuus tuli testilukujen osalta osoitettua. Aineiston pienuuden takia testin käytön kaikki edellytykset eivät ole voimassa, mutta siitä huolimatta tulokset ovat selvät. Edellä mainituista syistä testien tuloksia täytyy pitää suuntaa antavina.

Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastattiin valinnoilla 1 = ”Olen täysin samaa mieltä”, 2= ”Olen samaa mieltä”, 3= ”Vaikea sanoa”, 4= ”Olen eri mieltä” ja 5= ”Olen täysin eri mieltä”. Tällöin positiivisin ja kehittämistä tukevin vaihtoehto oli pääsääntöisesti väittämän arvossa yksi ja negatiivisin, vähemmän kehitystä tuova arvossa viisi. Etsittäessä samaa mieltä olevia vastauksia ja toisaalta eri mieltä olevia vastauksia, yhdistän jossain kohdin ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä” –vastaukset sekä ”Olen eri mieltä” ja ”Olen täysin eri mieltä” vastaukset yhdeksi mielipiteeksi. Vastauksille on mahdollista antaa pääsääntöisesti vain yksi arvo, jonka siis muutin numeroarvoksi Likert

–asteikolla. Tässäkin tutkimuksessa laskin Likert-asteikon muuttujille edellä mainittuja, pääosin välimatka-asteikon muuttujille vakiintuneita tunnuslukuja (Karjalainen 2000, 221), joita myös Metsämuuronen (2001, 47) hyväksyy käytettäväksi. Tosin Likert -asteikon muuttujat täyttävät tarkan tulkinnan mukaan vain järjestysasteikon muuttujille asetettavan kriteeristön ja näin niille ei tulisi sallia havaintomatriisista laskettavia kaikkia tunnuslukuja kuten välimatka-asteikon muuttujille (Karjalainen 2000, 15). Tällöin aineiston analyysissä ei tältä osin tulisi laskea esim. keskiarvoa. Metsämuuronen (2001, 46) mukaan puhtaasti välimatka-asteikon muuttuja on kyseessä silloin, kun esim. A:n ja E:n välinen etäisyys pystytään määrittämään tietyn suuruiseksi. Ottaen kuitenkin huomioon kysyttävät asiat, aineiston kuvaamisessa käytin pitkälle välimatka-asteikon muuttujille tarkoitettuja tunnuslukuja (Karjalainen, 2000, 221). Mielipidekysymyksiin ihannevastaus numeroina on tässä tutkimuksessa pääsääntöisesti lähempänä numeroa yksi kuin numeroa kolme. Analysointi tapahtuu siis tilastollisia menetelmiä hyväksikäyttäen. Tuloksia esitellessä käytän usein prosenttien sijaan myös lukumääriä, koska vastaajajoukon määrä oli 103 ja näin siitä muodostettu prosentti ja lukumäärä vastaavat lähes toisiaan.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

6.1 Tulosten validiteetti

Tutkimukselle halusin mahdollisimman hyvän validiteetin, jonka painopiste oli tutkimuksen sisäisen luotettavuuden korostaminen (Metsämuuronen 2001, 51). Metsämuuronen (2001) katsoo, että ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä kuinka tutkimus on yleistettävissä ja sisäinen validiteetti puolestaan ovatko mittareissa ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja kattavatko käsitteet riittävän laajasti käsiteltävän ilmiön. Validiteetti yleisesti ottaen tarkastelee laajuutta, jolla havainto mittaa sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan (Järvinen & Järvinen 2000, 172). Tosin Hirsjärvi ym. (2004, 217) toteaa Wolcottin (1995) epäilleen validius -käsitteen selkeyttä ja käsitykseni mukaan tämä voi aiheuttaa myös tulkinnan epäselvyyttä validiteetin luotettavuuden määrittelyyn ja sitä kautta niihin keinoihin, jolla sitä hallitaan. Hirsjärven ym. (2004, 191) käsityksen mukaan juuri kyselylomakkeeseen liittyy muutamia asioita, joiden kanssa täytyy olla tarkkana, jotta validiteetti säilyisi. Heidän mukaansa ei tulisi käyttää monimerkityksisiä sanoja, pitäisi suosia tarkoin rajattuja kysymyksiä, käyttää lyhyitä kysymyksiä, käyttää monivalintakysymyksiä, harkita kysymysten määrää sekä järjestystä ja suosia ymmärrettäviä ja kansanomaisia sanontoja. Lisäksi Hirsjärvi suosittelee lomakekyselyssä antamaan vastausvaihtoehdoksi myös ”ei mielipidettä” vaihtoehdon. Myös lomakkeen kokeilu on tärkeää (Hirsjärvi ym. 2004, 193).

Tutkimuksessa käytinkin organisaation arkikielestä tuttuja sanoja, asettelin ja ryhmittelin kysymykset siten, että niihin oli loogista vastata, käytin monivalintavastauksia ja aloitin helpoista kysymyksistä, jotta vastaaja motivoitui vastaamaan (Hirsjärvi ym. 1997, 192). Strukturoin kysymykset ja kysymyssarjat pyrkien huomioimaan taustateorian käsitteineen mahdollisimman tarkasti. Tutkimuskäsitteet otin yleisesti hyväksytyistä ja testatuista teorioista sekä määrittelin käsitteet niiden mukaan. Taustamuuttujina olevat käsitteet ja termit huomioin teorioiden valossa sekä lisäksi henkilökohtaisen osaamisen kehittämisvälineitä esittelen viimeisempiä teoreettisia näkökulmia hyväksi käyttäen. Monivalintakysymyksinä toteutettu lomake tuotti helposti käsiteltäviä vastauksia, paremmin keskenään verrattavia vastauksia sekä kysymysasettelu helpotti vastaajaa tunnistamaan kysyttävän asian nopeasti ilman muistiponnisteluja.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa myös, että millainen suhde otoksella on perusjoukkoon ja miten otos tuli valittua. Tämä tutkimus perustui vapaaehtoiseen osallistumiseen kaikille perusjoukon jäsenille. Tavoitteena on kokonaistutkimus (Uusitalo

1995, 71) ja tätä varten vastausaika sekä vastaamiseen kannustaminen otettiin huomioon aineiston keräyksessä. Tästä huolimatta syntyi katoa eli vastaamatta jättämisiiä (Karjalainen 2000, 25), mutta kuitenkin vähäisessä määrin sillä otoksen voidaan sanoa olevan edustavan (Uusitalo, 1995, 72), koska vastausprosentti oli 55 % eli yli puolet perusjoukosta tuli valittua satunnaisesti otokseen. Uusitalon (1995) mukaan otos on edustava, jos otos edustaa perusjoukkoa siten, että siinä on samoja ominaisuuksia kuin perusjoukossa ja tässä tutkimuksessa tämä ehto täyttyi edellä kuvatulla tavalla (edellä kohta 5.1). Tällä seikalla on myös merkitystä sille, että tutkimus saa myös ulkoista luotettavuutta (Uusitalo 1995, 86). Tutkimustuloksia voidaan yleistää sillä perusteella, että otos täyttää otannalle yleistettävyydellä vaadittavat kolme ehtoa; a) otokseen valittavat kuuluvat kaikki perusjoukkoon, b) otanta suoritettiin siten, ettei tutkija vaikuttanut tulokseen sekä c) kaikilla oli mahdollisuus ja sama todennäköisyys tulla otetuksi mukaan otokseen (Karjalainen 2000, 23).

Validiteettiongelmia (Hirsjärvi ym. 2004, 146) halusin välttää sillä, että kiinnitin huomiota esille nousseisiin epäkohtiin Survey -menetelmällä tehtyjä tutkimuksia kohtaan. Koska kyselyyn ja vastaustilanteeseen ei pysty saamaan laboratoriomaisia olosuhteita, pyrin poistamaan ainakin johdattelevat sekä pitkää harkintaa vaativat kysymykset, joilla uskon pystyväni poistamaan varsinaisesta tutkimusmenetelmästä aiheutuvat vaikutukset. Tärkeää oli myös se, että vastaaja luottaa ettei nimenomaan hänen vastaustaan tunnusteta (Metsämuuronen 2005, 13) parantaa vastausten ja tutkimuksen laatua. Samalla perusteella eliminoitiin Halo-efekti (Metsämuuronen 2005, 14), koska tutkija ei voi tällöin miettiä, miksi joku tietty henkilö vastasi näin. Hawthorne -efekti (Metsämuuronen 2005, 15) puolestaan eliminoitui sillä, että kyselytutkimus suoritettiin aidossa työympäristössä sekä työn lomassa ja näin vastaaja ei saanut vastaustilanteeseen epäaitoja tuntemuksia mukaan.

6.2 Tulosten reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee sitä, että toistettaessa tutkimus toistaisi itseään (Uusitalo 1995, 84). Uusitalon mukaan korkean reliabiliteetin puuttuminen ei kuitenkaan vie tutkimukselta pohjaa, mutta tutkijan on pystyttävä arvioimaan asian vaikutuksia tutkimustulokseen. Käsitkseni mukaan tässä tutkimuksessa reliabiliteetin tasoa on nostettu osin jo edellä mainituilla perusteilla, jossa otos on edustava, tutkijan objektiivisuus ylläpidetty sekä tutkimuksessa käytetty mittaristo perustuu yleisesti hyväksyttäviin teorioihin eikä tutkijan omiin tulkintoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus olisi suoritettu samanaikaisesti jollain toisella mittauksella tai toistettu lähiaikana

uudelleen samalle perusjoukolle samalla otantamenetelmällä, olisivat tutkimustulokset olleet enintään samansuuntaiset, mutta eivät samat. Huomioitavaa on kuitenkin se, että tutkimusympäristössä on menossa jatkuva muutos ja tästä syystä pidemmän ajan kuluttua suoritettava uusintamittaus ei tuottaisi samaa tulosta. Tutkimustulosta onkin tästä syystä tulkittava vain tutkimusajankohdan tuloksena, mutta muutoin näistä tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä suosituksia suuntaa-antavasti. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin SPSS –ohjelmaa, jonka ominaisuudella pystyin tutkimuksessa käytettyä mittaristoa testaamaan Cronbachin alfan avulla (Metsämuuronen 2001, 32). Tällöin pystytään hahmottamaan ovatko tutkijan asettamat kysymyssarjat mittaamassa samoja asioita kuin mitä tutkija kysymyksiä tehdessään on ajatellut. Tulosten tulkinnassa ja johtopäätöksissä olenkin esittänyt asioiden riippuvuussuhteita sekä syy- ja seuraussuhteita. Väittämien paikkansapitävyyttä pystyn perustelemaan ristiintaulukoinnilla sekä korrelaatiokertoimen testauksella (Karjalainen 2000, 188), joista olen tuonut Tulosten analysointi –kohdassa esille ne testaukset ja menetelmät, jotka esiintöivät merkitsevyyttä ja/tai riippuvuutta tai jolla tuloksella on arvoa osaamisen kehittämisessä.

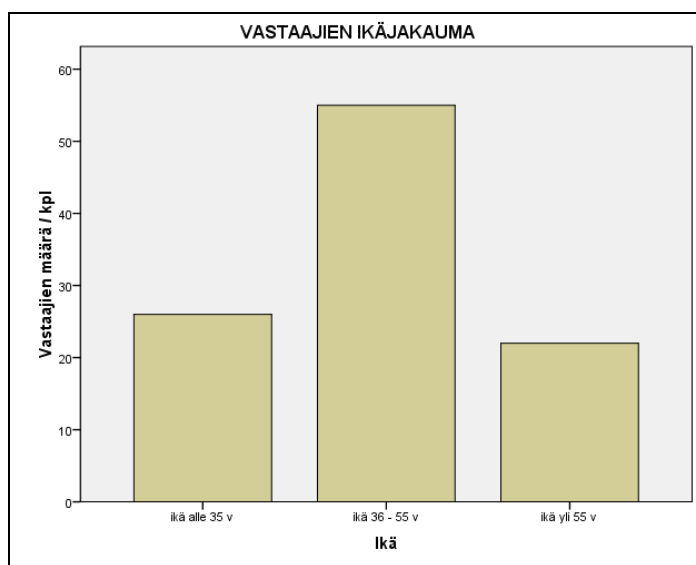
6.3 Vastaajat

Kyselyn toteutin perusjoukossa, jossa henkilöiden määrä oli siis 189 kpl. Tutkimus oli kokonaistutkimus (Karjalainen 2000, 22) eli kysely lähetettiin kaikille perusjoukon jäsenille. Katoa eli vastaamatta jättämistä halusin vähentää motivoimalla kaikkia vastamaan lupaamalla arpoa lahjakortin vastaajien kesken. Lisäksi valitsin huolella kyselyn ajankohdan, joka oli ennen kesälomia ja vasta juhlapyhän (vapun) jälkeen. Hirsjärven ym. (2004, 193) mukaan kyselyä ei tulisi lähettää esimerkiksi joulukuussa. Taulukko 1 kuvaa vastaajien ja perusjoukon suhdetta sekä vastaajien määrää.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet.

Tehtävänimike	Kaikki	Osuus %	Vastaajat	Osuus %	Vastaus %
Asiakasneuvojat	76	40,4	39	37,9	51,3
Rahoitusneuvojat	70	37,2	36	35,0	51,4
Sijoitusneuvojat	43	22,3	28	27,2	66,7
Yhteensä	189	100	103	100,0	noin 55 %

Kyselyyn vastanneiden määrä oli 103 kpl ja se on noin 55 % perusjoukosta. Tehtäväkuvan perusteella vastaajat jakaantuivat 39 asiakasneuvojaan (vastausprosentti 51 %), 36 rahoitusneuvojaan (vastausprosentti 51 %) sekä 28 sijoitusneuvojaan (vastausprosentti 67 %). Vastaajien tehtävänimikkeiden jakauma vastasi melko hyvin jakaumaa koko perusjoukossa. On kuitenkin huomattava, että sijoitusneuvojen osuus oli vastaajien joukossa noin 5 prosenttiyksikköä korkeampi kuin osuus perusjoukossa. Vastaajien ikä oli suurimmalta osalta ikävuosien 35-56 vuoden välillä, joka kuvastaa koko kohdeyrityksen ikärakennetta sillä keski-ikä työpaikalla on 44,5-vuotta (Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstörekisteri, 2009). Vastaajien ikärakenne selviää alla olevasta kuviosta, joka myötäilee koko yrityksen henkilöstön ikärakennetta.



Kuvio 17. Vastaajien ikäjakauma.

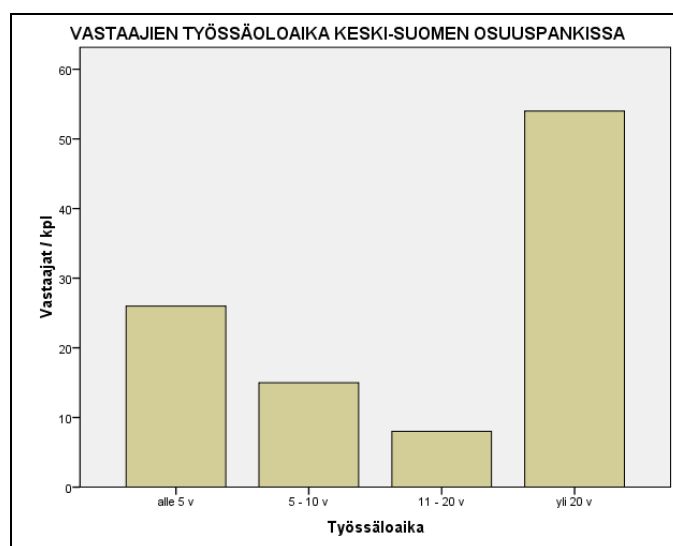
Kuviosta 17 käy ilmi, että alle 35-vuotiaat sekä toisaalta yli 55-vuotiaat muodostavat vastaajista toisen puolen ja keski-ikäiset toisen puolen. Koko perusjoukossa miehiä oli 16 ja naisia 173. Seuravasta taulukosta (taulukko 2) käy ilmi perusjoukon sukupuolijakauma tehtävänimikkeittäin. Taulukko kertoo myös pankkisektorilla olevan yleisilmiön eli miesten ja naisten suhteen.

Taulukko 2. Perusjoukon ja vastaajajoukon suhde sekä sukupuolijakauma tehtävänimikkeittäin ($n=103$).

Tehtävänimike	Nainen Kaikki/Vastaajat kpl	Mies Kaikki/vastaajat kpl	Yhteensä Kaikki/vastaajat kpl	Naisten Vastaus %	Miesten Vastaus %
Asiakasneuvojat	67 / 36	9 / 3	76 / 39	56,1	37,5
Rahoitusneuvojat	65 / 35	5 / 1	70 / 36		
Sijoitusneuvojat	41 / 26	2 / 2	43 / 28		
Yhteensä	173 / 97	16 / 6	189 / 103	VASTAUS %/KAIKKI 54,5	

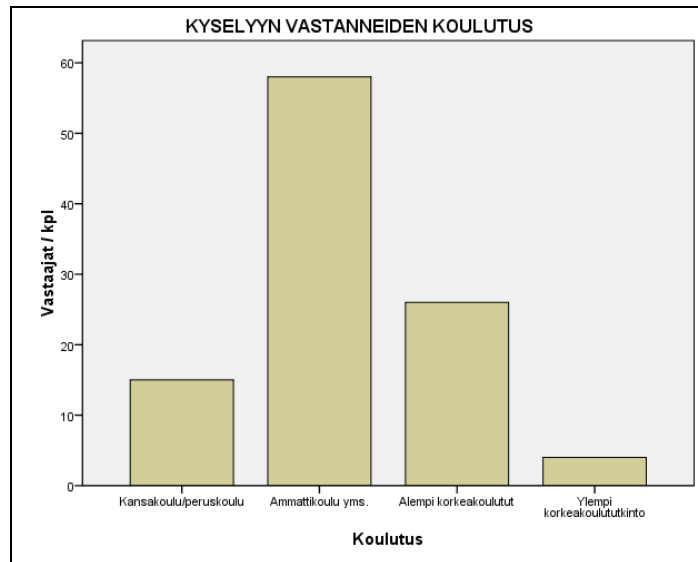
Taulukosta 2 käy ilmi, että perusjoukossa oli miehiä vain 8 % eli 16 henkilöä ja joista vain kaksi oli sijoitusneuvontatehtävissä. Koko yrityksen henkilöstöstä 53 oli miehiä eli noin 17 % koko henkilöstön (296 kpl) määrästä. Edellä oleva huomioiden, on ilmeistä, että yrityksen johtotehtävissä on enemmän miehiä kuin naisia, koska tämä tutkimus rajasi ulkopuolelle hallinnollisissa ja johtotehtävissä toimivat työntekijät. Yllä oleva taulukko osoittaa myös, että miesten vastausaktiivisuus oli hieman naisia laimeampi, sillä 37,5 % miehistä ja 56,1 % naisista vastasi kokonaisvastausprosentin ollessa 54,5 %.

Yrityksen henkilöstö on vaihtunut viime vuosien aikana jonkun verran eläköitymisen ja nuoremman työntekijäryhmän työpaikanvaihtojen vuoksi. Tämän on mahdollistanut myös uusrekrytoinnit. Seuraavasta kuviosta 18 selviää vastaajien työhistoria nykyisessä työpaikassa.



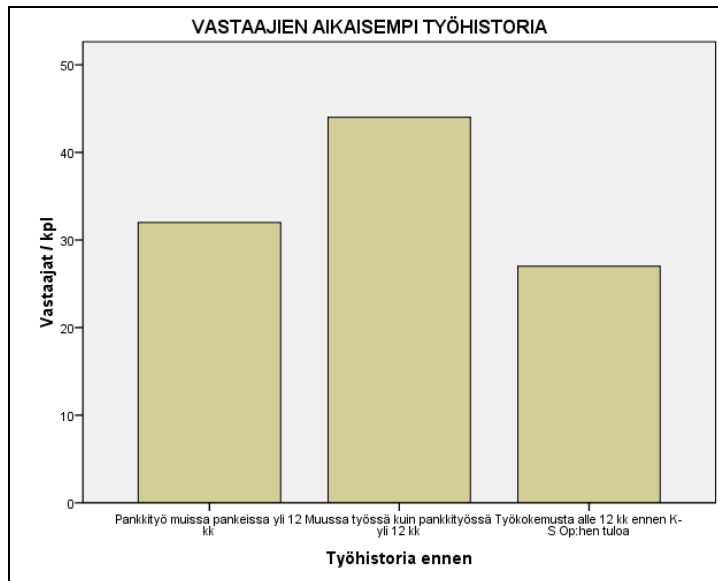
Kuvio 18. Vastaajien työssäoloaika.

Kuvio 18 osoittaa, että yli 20-vuotta työskennelleiden osuus on noin puolet vastaajista. Huomattavan korkea on myös alle 5 –vuotta töissä olleiden osuus. Kyselyssä selvitin taustatietona myös vastaajien koulutusta, joka ilmenee kuviosta 19.



Kuvio 19. Vastaajien koulutustausta.

Yllä oleva kuvio osoittaa, että yli puolet vastaajista on suorittanut ammatillisen tutkinnon, mutta vain neljällä henkilöllä oli ylempi korkeakoulututkinto. Tosin käsitykseni mukaan, osaamista ei voi aina määritellä teoriakoulutuksen perusteella, vaan myös kokemus täytyy ottaa huomioon. Voisi olla yrityksen edun mukaista se, että työntekijöillä olisi laajempaa kokemusta työelämästä, kuin vain nykyinen työtehtävä. Kuviosta 20 selviääkin, kuinka monella vastaajista oli aikaisempaa työhistoriaa muualta käsin hankittuna.



Kuvio 20. Vastaajien aikaisempi työhistoria.

Kuten edellä oleva kuvio osoittaa, on pankin työntekijöillä kokemusta myös muiden työnantajien palveluksesta. Jopa lähes puolella vastaajista oli yli 12 kk:n kokemus muulta kuin pankkialalta.

Hirsjärven ym. (2004, 185) esittämä normaali posti- ja verkkokyselyn vastausprosentti ylittyi. Hirsjärven mukaan vastausprosentti voi olla tämältyyppisissä kyselyissä noin 30-40 %, mutta saatua vastausprosenttia 55 %:n tasolle, tyydytti se minua. Tutkimuksessa oli huomioitavaa se, että eri työrooleissa olevat henkilöt olivat edustettuina lähes samalla suhteellisella osuudella kuin mitä edustus oli perusjoukossa. Otoksen edustavuus perusjoukkoon nähden toteutui myös siinä, että miesten ja naisten suhteen vastauksia saatiin lähes samassa suhteessa kuin mitä edustavuus oli perusjoukossa. Sama toteutui myös tehtäväkuvien sekä iänkin perusteella.

Tutkimustyössäni yritin erityisesti saada selville iän, työroolin ja tehtäväkuvan sekä koulutuksen riippuvuuden vaikutuksia vastauksiin. Ristiintaulukointi tehtiin kuitenkin kaikkien taustamuuttujien suhteen ja tuloksia esitellään yleensä vain siltä osin kuin jotain huomattavaa poikkeamaa, vastausten keskittymää tai tilastollista riippuvuutta totesin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Mielipiteet kehityskeskusteluista

Oppimisen ja osaamisen kehitysvälineinä on pankissa käytetty jo pidemmän aikaa systemaattista kehityskeskustelukulttuuria. Keskustelut ovat toistuneet vuosittain siten, että alkuvuodesta on perusteellisempi keskustelu, jonka työntekijä itse kirjaa ylös ja siinä selkiytetään työntekijän roolia sekä ydintehtävää suhteessa pankin tavoitteisiin. Keskeisin tavoite on tunnistaa tarvittava osaaminen, tavoitetaso sekä tältä pohjalta keinot osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelua lähestyin 11 väitteen avulla, jossa vastaaja valitsi itseään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Vaihtoehdot etenivät viisiportaisesti, ”Olen täysin samaa mieltä” – vastausta ”Olen täysin eri mieltä” vastaukseen.

Taulukko 3 kuvaa vastaajien mielipiteitä tehtyihin väittämään ja samalla siitä pystyy arvioimaan, kuinka yksimielisiä vastaajat olivat vastauksissaan. Taulukoiden mielipiteet muutin lukuarvoiksi siten, että ”olen täysin samaa mieltä” sai arvon 1, ”olen samaa mieltä” arvon 2, ”vaikea sanoa” arvon 3, ”olen eri mieltä” arvon 4 ja ”olen täysin eri mieltä” arvon 5. Mitä lähempänä vastausten keskiarvo oli lukua 1, sitä ”parempi” asian tila oli kohdeorganisaation tavoitetilaa arvioitaessa. Etsittäessä samaa mieltä olevia vastauksia ja toisaalta eri mieltä olevia vastauksia, yhdistettiin yleensä ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä” –vastaukset sekä ”Olen eri mieltä” ja ”Olen täysin eri mieltä” vastaukset yhdeksi mielipiteeksi. Tämä tapahtui samalla tavalla kaikissa kysymyssarjoissa.

Taulukko 3. Kehityskeskusteluihin liittyvien väitteiden jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n=103$).

Väite	<u>Mielipide</u>					\bar{X}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä		
1) Kehityskeskustelujen jälkeen tiedän pankin strategian ja tavoitteet	16	70	14	3	0	2,0	0,6
2) Esimies on kiinnostunut osaamisen kehittamisestä	19	65	15	4	0	2,0	0,7
3) Kehityskeskustelut ovat häiriöttömiä	22	59	10	11	1	2,1	0,9
4) Esimieheni on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun	11	68	21	3	0	2,2	0,6
5) Toteutan keskusteluissa sovitut osaamistavoitteeni	9	59	27	7	1	2,3	0,8
6) Valmistaudun hyvin kehityskeskusteluihin	9	60	23	11	0	2,4	0,8
7) Tutustun keskusteluissa esimieheeni	11	55	26	11	0	2,4	0,8
8) Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista	12	51	24	16	0	2,4	0,9
9) Minulla on selkeä käsitys osaamistarpeistani 2 -3 v päähän	10	53	23	15	2	2,5	0,9
10) Kehityskeskustelu on minulle tärkeä väline osaamisen kehittämiseen	8	52	25	16	2	2,5	0,9
11) Olen tilaisuudessa aktiivinen keskustelija	6	42	30	25	0	2,7	0,9
Keskimäärin						2,3	0,8

Taulukosta 3 käy ilmi, että väitteiden, *Kehityskeskustelun jälkeen tiedän pankin strategian ja tavoitteet*, *Esimies on kiinnostunut osaamisen kehittamisestä*, *Kehityskeskustelut ovat häiriöttömiä* sekä *Esimieheni on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun* kohdalla vastausten keskiarvo oli lähimpänä toivottua arvo eli lukua yksi. Vastausten keskihajonta ei juurikaan poikennut toisistaan. Kehityskeskustelujen jälkeen peräti 86 vastaajaa (vastaukset ”olen täysin samaa mieltä” ja ”olen samaa mieltä”) koki pankin strategia ja tavoitteet selkeäksi, esimies kiinnostuu toimihenkilön osaamisesta 84 vastaajan mielestä, 81 vastaajaa tunsu keskustelun häiriöttömiksi ja 79 kertoi esimiehen olevan hyvin valmistautunut keskusteluun. Epävarmuus omasta keskustelukyvystä (taulukossa väite 11), omasta osaamistarpeesta tulevaisuuteen (väite 9) sekä kehityskeskustelun tärkeydestä yleensä (väite 10) nousi esille. Vastaukset antavat viitettä siitä, että asioissa on

korjattavaa. Jopa 25 henkilöä koko olevansa passiivinen kehityskeskusteluissa ja 30 henkilöä valitsi tähän väitteeseen ”Vaikea sanoa” -vastauksen.

Lisäksi kysyttiin turhinta osaamiseen kehittämiseen käytössä olevaa välinettä. Taulukosta 4 käy ilmi, että kurssit ja koulutuspäivät nähtiin olevan kehityskeskustelua parempina osaamisen kehittämisen välineinä.

Taulukko 4. Tarpeettomin osaamisen kehittämisväline.

<i>n</i> = 103 / valita sai 1 - 2 vaihtoehtoa	Mielestäni turhin osaamisen kehittämisen väline on	%:a vastaajista
1) Esimiehen seuranta asiakas- kohtaamisessa -havainnointi työstäni	55	53
2) Konttorin viikkopalaverit	29	28
3) Myynninvalmennuskeskustelut	25	24
4) Kehityskeskustelut	16	16
5) Verkkokurssit	16	16
6) Tiimin ja ryhmän palaverit	12	12
7) Omatoiminen tiedonhankinta	12	12
8) Koulutuspäivät ja kurssit	7	7
9) Työssä oppiminen/kokemusten vaihto	3	3

Taulukoista 3 ja 4 näkyy, että kehityskeskusteluja pitää vähintään 16 henkilöä vähemmän tärkeänä tai jopa turhimpana osaamisen kehittämisen välineenä. Kehityskeskustelu ei tältä osin kuulunut kolmen parhaan välineen joukkoon. Vaikka kehityskeskusteluissa koettiin strategia ja tavoitteet selkeänä, niin alle 35-vuotiaat tuntuvat jääneen hieman vaille strategian ja pankin tavoitteiden merkitystä, sillä vain 57 % koki sen ymmärtäneensä, kun vanhempi ikäluokka ylsi lähes 90 % tasoon tai yli. Tämä ilmenee taulukosta 5.

Taulukko 5. Strategian ja tavoitteiden ymmärtämiseen liittyvän väitteen jakaumat iän perusteella (%).

<i>n</i> =103	Mielipide			Yht. %	Vastaajat kpl
	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä		
ikä alle 35 v	57,7	34,6	7,7	100,0	26
ikä 36 - 55 v	89,1	9,1	1,8	100,0	55
ikä yli 55 v	100,0	0,0	0,0	100,0	22
				Yht.	103

Yllä oleva taulukko 5 osoittaa, että iäkkäämmät työntekijät kokevat kaikki hyvin selkeänä strategian tavoitteineen, mutta nuoremmat epäröivät asian suhteen. Taulukossa on yhdistetty ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä” samoin kuin vastaavat eri mieltä olevat vastaukset.

Tein analyysia ristiintaulukoimalla kysymysryhmän jokaisen taustamuuttujien kanssa. Taustamuuttujia ovat ikä, koulutus, työhistoria, tehtäväkuva, työrooli ja työssäoloaika. Tilastollinen testaus osoitti, että iän ja mielipiteen osalta tässä on selkeä riippuvuus ($p=0.000$). Tulosta on kuitenkin pidettävä suuntaa antavana, sillä testin edellytykset eivät täyty (Metsämuuronen 2000). Voitaisiin siis väittää, että mitä iäkkäämpi henkilö on, sitä paremmin hän hahmottaa pankin strategian. Väitteen yleistämiseen olisi tarvittu kuitenkin isompi aineisto.

Vastaajille annoin mahdollisuuden vapaamuotoisiin kommentteihin, joista on alla kooste. Esille tuodut vapaat kommentit on esitetty niin tässä kuin jäljempänäkin olevissa luvuissa sellaisenaan, eikä niistä ole poistettu kirjoitus- tai kielioppivirheitä. Kehityskeskusteluista tuli seuraavia vapaamuotoisia kommentteja:

”kursseissa ja koulutuspäivissä saa tietoa laajemmin kuin esimieheltä tai työkaverilta. kehityskeskusteluissa vuodet ovat olleet erillisiä, jatkumo puuttuu vuosien väliltä ja sovittujen asioiden vieminen yhdessä käytäntöön puuttuu. kehityskeskustelun yksilöosaamista ei hyödynnetä/anneta hyödyntää riittävästi käytäntöön”

”kehityskeskustelu kestää liian kauan, viimeksi 3 tuntia, esimieheni ei osaa kuunnella ja ottaa mielipiteitäni kylliksi huomioon”

”Koen keskustelut vähän pakkopullana..”

”talotasoinen seuranta kehityskeskustelussa esiin tulleiden kehittämistarpeiden toteutumisesta. esim. henkilöstöosasto voisi kontrolloida ja kysellä vaikka esimiehiltä, onko suunnitelma toteutunut tai onko sovituista kehittämistoimista pidetty kiinni, sama kysymys myös toimihenkilölle. En tiedä onko tällä hetkellä mitään seurantaa.”

Kehityskeskusteluista antoivat palautetta eniten 36–55-vuotiaat. Kaiken kaikkiaan vapaita mielipiteitä antoi 25 henkilöä.

7.2 Mielipiteet myynninvalmennuskeskusteluista

Kuukausittain pidettävillä myynninvalmennuskeskusteluilla seurataan tavoitteiden toteutumista, mutta tämän lisäksi keskustelun keskeinen tavoite on suunnitella ajankäyttöä sekä parempia keinoja tavoitteiden toteutumisen turvaamiseksi. Mielipiteitä pyysin seitsemällä eri kysymyksellä. Vastausten perusteella on nähtävissä, että keskustelut varataan allakkaan hyvissä ajoin, niissä sovitaan odotuksista ja parannustarpeista sekä keskustelujen jälkeen toimihenkilö tietää mitä häneltä odotetaan. Taulukosta 6 näkyy, että vastaajista vain 40 % koki keskustelun painottuvan tulevan myynnin suunnitteluun ja vain noin puolet sai lisäinnostusta.

Taulukko 6. Myynninvalmennuskeskusteluun liittyvien väitteiden jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n=103$).

Väite	<u>Mielipide</u>					\bar{x}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä		
1) Keskustelut varataan hyvissä ajoin kalenteriin	32	54	7	8	2	2,0	0,9
2) Keskusteluissa sovitaan odotuksista	18	63	13	9	0	2,1	0,8
3) Keskustelut saavat minut innostumaan	7	43	34	18	1	2,6	0,9
4) Myynninvalmennuskeskustelut ovat tärkeitä osaamisen kehittämässä	7	49	22	23	2	2,7	1,0
5) Saan keskusteluissa vinkkejä myyntityöhön	5	48	27	19	4	2,7	1,0
6) Myynninvalmennuskeskustelu auttaa oman myyntitavoitteen suunnittelussa	1	51	28	23	0	2,7	0,8
7) Keskitymme tulevan myynnin suunnitteluun	2	40	25	28	8	3,0	1,0
Keskimäärin						2,5	0,9

Taulukosta 6 nousee esille se, että parhaiten toteutuvat keskustelujen sopiminen etukäteen kalentereihin sekä tietoisuus siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Tosin molemmissa vastauksissa on nähtävissä hajontaa, vaikkakin keskimääristä vähemmän.

Keskiarvolla mitatun huonoimman arvosanan sai väite ”keskitymme tulevan myynnin suunnitteluun” (ihannearvo 1, tässä vastausten keskiarvo 3,0). Vastauksen eivät kuitenkaan ole yksimielisiä, sillä keskihajonta on kysymysryhmän korkein. Toisaalta tässä kysymysryhmässä on lukuarvoltaan kaikkien mielipidekysymysten paras keskiarvo 2,0 ja se kohdistui väitteeseen ”keskustelut sovitaan kalenteriin hyvissä ajoin”. Myynninvalmennuskeskustelujen tärkeys ei korostunut, sillä 25 vastaajaa piti keskusteluja vähemmän tärkeänä osaamisensa kehittämisessä. Määrä on sama, kun kysyttiin turhinta välinettä.

Kysymysryhmän vastauksia analysoin myös taustamuuttujia hyväksikäyttämällä ristiintaulukoimalla. Esimerkiksi väitteen ”Innostavatko myynninvalmennuskeskustelut Sinua myyntityöhön” osalta vastaukset jakautuivat vastaajan iän perusteella hieman epätasaisesti; alle 35-vuotiaista samaa mieltä on vain 34 %, 36–55 -vuotiaista 51 % ja yli 55-vuotiaista jo yli 59 %. Tilastollisia riippuvuuksia en päässyt osoittamaan tämänkään

aihealueen vastausten ja taustamuuttujien välille, sillä siellä missä p-luku on merkitsevällä tasolla ei khiin neliö-testin edellytykset täyttyneet.

Myynninvalmennuskeskusteluista annettiin yhteensä 23 vapaata mielipidettä, joista kooste suorina lainauksina alla.

”En koe saavani tarvittavaa tukea myyntityöhön; saan vain palautteen mitä pitäisi myydä enemmän, mutta en tukea siihen miten se toteutetaan.”

”Myynninvalmennuskeskustelut olisi hyvä sopia hyvissä ajoin. Itse olen tänä vuonna ollut yhdessä keskustelussa. Seuraavasta en tiedä. Seuraan itse omia tavoitteitani. Tiedän koko konttorin tilanteen. Ei ole kehittämisideoita kesken MHS-kauden.”

”Myyntikeskusteluista jää aina viimeiseksi tunnelma, että ei riitä, vielä enemmän pitää tehdä.”

”Myyntikeskustelut, helmikuulta saakka käymättä. Tuijotetaan menneitä lukuja, ei tulevaa mahdollista myynnin suunnittelua lainkaan. Myyntikeskusteluajat annettu esim. päiville ja kellonajoille joissa jo asiakkaalle ajanvaraus > myyntikeskustelu jää, eikä seuraavaa määritellä sen paremmalla onnella. Itse seuraan kyllä aktiivisesti indeksini kehitystä ja pyrin indeksin saavuttamiseen. Johtajaa ei nykyään näe juuri lainkaan, saattaa jäädä että pariin viikkoon muutama kohtaaminen kiireessä.”

” Toivoisin enemmän konkreettisia vinkkejä millä keinoilla voisi onnistua paremmin myynnissä. Keskustelut myynnistä pitäisi olla muutenkin kannustavampia. Tällä hetkellä tulee tunne, että myynnin seuraaminen on ns. kyttämistä. Viestit (suulliset ja kirjalliset) mitä toimihenkilöille välitetään tulisi olla kannustavampaan ja kehittävään sävyyn. Kannustaminen lisää motivaatiota. Nyt tuntuu, että ihmisiä ajetaan nurkkaan.”

” Tähän astisista myyntikeskusteluista on tullut sellainen kuva, että ne pidetään, kun on pakko. Aina ei edes pidetä keskusteluja. Hyvin usein esimies kertoo vain kuukauden myynti-indeksin eikä aina edes kommentoi sanallisesti mitenkään. Esimerkki: edellisen kuukauden indeksini oli 0,8, joka on omasta mielestäni erittäin hyvä. Esimies ei kommentoinut indeksiä millään tavalla. Odotan sitä, että annettaisiin suoraa sanallista palautetta: hyvää ja huonoa.”

” tänä päivänä tätä myyntiä ja myyntiä, tuntuu että päivittäistä rutiinityötä ei enää arvosteta, ja yleensäkin kaikki inhimillisyys on kadonnut pankkimaailmasta”

7.3 Esimiehen mukanaolo asiakaskohtaamisissa ja suorituksenjohtaminen

Viimeisen parin vuoden aikana pankin esimiesten työrooli on muuttunut valmentavaan suuntaan. Tavoitteena on, että nykyinen esimieskunta jättäytyy pois asiakaspinnasta ja käyttää aikansa toimihenkilöiden myynninvalmentamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Uusi rooli ei ole ollut helppo ja se on ilmeisesti hieman hämmentänyt sekä esimiehiä itseään että toimihenkilöitä ja myös jossain määrin asiakkaita. Viimeisen kahden vuoden aikana esimiehen ajankäyttö on suuntautunut enemmän myynninvalmennukseen ja ajankäytön tavoite, jossa noin 80 %:a olisi valmennusta toteutumassa. Osana osaamisen kehittämistä esimies on nyt mukana myös toimihenkilöiden asiakaskohtaamistilanteissa. Toimihenkilöiden mielipiteitä tämän toimintatavan vaikutuksesta oman osaamisensa kehittämiseen kysyin seitsemällä valintakysymyksellä taulukon 7 mukaisesti.

Taulukko 7. Esimiehen toimesta toteutettaviin havainnointeihin toimihenkilön asiakaskohtaamisessa liittyvien väitteiden jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n=103$).

Väite	<u>Mielipide</u>					\bar{x}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä		
1) Kestän hyvin palautetta	8	73	17	4	1	2,2	0,7
2) Saan tarpeeksi palautetta työstäni	7	51	21	21	3	2,6	1,0
3) Haluan esimieheltäni lisää palautetta asiakaskohtaamisissa	9	46	27	14	7	2,7	1,0
4) Minulle on ollut hyötyä esimieshavainnoinnista	1	18	48	27	9	3,2	0,9
5) Esimiehen tekemä havainnointi on tärkeä oppimisväline	1	17	44	31	10	3,3	0,9
6) Esimiehen havainnoinnista saan hyviä vinkkejä	3	18	38	31	13	3,3	1,0
7) Esimies seuraa työtäni säännöllisesti	2	20	20	48	13	3,5	1,0
Keskimäärin						3,0	0,9

Taulukosta 7 käy ilmi, että vastausten perusteella 58 vastaajaa (56 %) saa tarpeeksi palautetta työstään, 55 halusi jatkossakin palautetta esimieheltään asiakaspalvelutilanteissa ja peräti 81 vastaajista kertoo kestävänsä palautteen hyvin (vastaukset ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä”). Esimiehen havainnointi

ei kuitenkaan synnyttänyt vinkkejä myyntiosaamisen kehittämiseen, sillä vain 21 henkilöä on kokenut saaneensa hyödyllisiä neuvoja asiakaskohtaamiseen. Vain 19 vastaajista uskoo, että esimies voi auttaa häntä asiakaskohtaamisen kehittämisessä (taulukon väite 4). Pankin tavoitteena on, että esimies seuraa säännöllinen toimihenkilöiden asiakaskohtaamisia. Vastaajista kuitenkin vain 22 koki säännöllisyyttä toimintatavassa ja peräti 61 henkilöä ei sitä nähnyt tapahtuvan. Kun väitettiin esimiehen tekemän havainnoinnin olevan tärkeä osaamisen kehittämisväline, on täysin samaa tai samaa mieltä vain 18 vastaajaa. Keskiarvolla mitattuna huonoimman arvosanan väite ”esimies seuraa työtäni säännöllisesti”. Vastaajien vastauksia ristiintaulukoitiin taustamuuttujien avulla kuten työhistorian perusteella. Esimerkiksi pankissa alle 5 vuotta olleista vain alle puolet koki saavansa tarpeeksi palautetta työstään, kun muutoin luku on yli puolet. Lisäksi lähes 40 % (10 vastaajaa 26:stä) tästä ryhmästä koki saavansa palautetta liian vähän, kun muilla ryhmillä tämä luku on alle 20 %. Esimiehen antaman palautteen riittävyys näkyy taulukosta 8.

Taulukko 8. ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni” -väitteen jakaumat (kpl/n=103).

		Mieliipide					Yht.
		Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä	
Työssäoloaika Keski-Suomen Osuuspankissa	alle 5 v	0	12	4	10	0	26
	5 - 10 v	1	8	3	1	2	15
	11 - 20 v	1	3	4	0	0	8
	yli 20 v	5	28	10	10	1	54
	Yhteensä	7	51	21	21	3	103

Yllä olevasta taulukosta 8 näkyy pitkän työhistorian omaavien henkilöiden tyytyväisyys palautteensaantiin. Reippaasti yli puolet koki palautteen olevan riittävää. Kun kysyin ”Haluaisitko lisää palautetta esimieheltä asiakaskohtaamistilanteisiin?”, pyysivät sitä eniten alle 5 vuotta pankissa olleet (noin 70 %), kun muissa ikäryhmissä nämä valintavaihtoehdot eivät korostuneet samalla tavalla, joka näkyy alla olevasta taulukosta 10.

Taulukko 9. Väitteen, ”Haluan lisää palautetta esimieheltä asiakaskohtaamistilanteissa” jakaumat (kpl/n=103).

		Mieli-pide					Yht.
		Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä	
Työssäoloaika	alle 5 v	6	12	4	4	0	26
Keski-Suomen Osuuspankissa	5 - 10 v	0	5	3	3	4	15
	11 - 20 v	0	2	5	1	0	8
	yli 20 v	3	27	15	6	3	54
Yhteensä		9	46	27	14	7	103

Edellä olevat taulukot 8 ja 9 osoittavat, että kriittisyys esimiehen palautteenantoon on suurin juuri yritykseen tulleilla henkilöillä. Ristiintaulukointia tein kaikilla taustamuuttujilla, mutta edellä esitetyt kysymykset tuottivat samansuuntaisen eli vastaajat olivat samaa mieltä esimieshavainnoinnista riippumatta taustamuuttujasta.

Esimiehen tekemä havainnointi antoi eniten vapaita kommentteja. Peräti 29 henkilöä innostui kommentoimaan tätä osaamisen kehittämisen välinettä. Pääosa mielipiteistä ja palautteista on negatiivissävyytteisiä. Alla suoraan lainatut keskeisimmät palautteet:

” Arvostan esimieheni antamaa rauhaa tehdessäni työtäni. Mutta kaipaen silti kannustusta ja palautetta työstäni, jotta tietäisin että teen kuitenkin oikein.”

” En halua esimiestä asiakaspalvelutilanteeseen = tilanteesta ei tule luonnollista.”

” En pidä hyvänä esimiehen läsnäoloa asiakaspalvelutilanteessa, eikä sellaista ole ollut ja toivottavasti ei tule.”

” Esimiehen seuraama asiakastilanne ei ole luonnollinen. Jokainen keskittyy erilaisiin asioihin asiakkaan kanssa ja tulkitsee sanattomia viestejä eritavalla. Esimieheni mielestä hänen käsityksensä asioista ovat oikeita ja minä olen joko jättänyt jotkin seikat huomiotta tai ymmärtänyt ne väärin. Esim. tilanne jossa olen tarjonnut asiakkaalle korttia, asiakas ei ole sitä halunnut sillä hetkellä tilata. Mielestäni olen asiakkaan linjan ymmärtänyt mutta esimies on ollut sitä mieltä että kauppa olisi tullut jos olisin vain yrittänyt lisää...”

” Jos esimies istuu kuuntelemassa asiakastapaamistani, menen ihan ”lukkoon”, tilanne ei ole luonnollinen. En halua, että esimies tulee viereen. Tilaisuus TÄYTYY olla vapaaehtoinen.”

” Kaikki ei vain halua että esimies tulee kuuntelemaan mitä asiakkaan kanssa puhutaan. Kymmeniä vuosia ollu pankissa töissä niin koko toiminta on yks kaks kyseenalaistettu. Mitä

asiakaskin siitä ajattelee.....Nuori killi kyttää selän takana. EI KIITOS! Siirtäisivät sitten taustalle ja nuoret huippumyyjät tilalle.”

7.4 Kokemusten vaihto ja työssä oppiminen

Pankin sisällä on ollut mahdollista hakeutua työkiertoon sekä lisätä osaamista työparin tai työryhmän yhteistyön avulla. Osaamisen kehittämisen yhtenä kulmakivenä on pankin kulttuurissa ollut se, että jokainen tunnistaisi omat oppimismenetelmänsä ja käyttäisi hyödyksi työkavereiden osaamista puolin ja toisin. Asioita kysyin kymmenellä eri väitteellä, kuten esimerkiksi ”Pyydän usein apua ja neuvoja työtoverilta” sekä ”En hermostu, vaikka minulle annetaan negatiivista palautetta”. Vastaajista 87 % koki tunnistavansa ne keinot, joilla oppii itse parhaiten (vastaukset ”olen täysin samaa mieltä” ja ”olen samaa mieltä”), eikä vastauksissa ollut suurta hajontaakaan (keskihajonta 0,6). 80 % uskaltaa neuvotella ja tehdä asiakkaille tarjouksia palveluista, jotka eivät suoraan kuulu omaan työrooliin. Sama varmuus on väitteen ”Pyrin uusimaan toimintatapojani” osalta. Oma työrooli koetaan selkeäksi sillä yli 80 % vastasi olevansa joko täysin tietoisia tai muuten tietoisia roolistaan, mutta tässä vastauksessa on jonkin verran hajontaa (keskihajonta 0,8). Alla oleva taulukko osoittaa vastauksien määrän jakauman kussakin vastauksessa.

Taulukko 10. Kokemusten vaihtoon ja työssä oppimiseen liittyvien väittämien jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n=103$).

Väite	<i>Mielipide</i>					\bar{x}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä		
1) Oman roolini /tehtäväni on selkeä	24	64	6	9	0	2,0	0,8
2) Tunnistan omat tapani oppia	13	77	11	2	0	2,0	0,6
3) Uskallan neuvotella asioista, jotka eivät kuulu rooliini	14	69	14	5	1	2,1	0,7
4) Pysin uusimaan toimintatapojani	9	76	12	6	0	2,2	0,6
5) En hermostu negatiivisesta palautteesta	7	67	28	0	1	2,2	0,6
6) Pyydän usein palautetta työkaverilta	14	61	16	12	0	2,3	0,8
7) Annan usein neuvoja työkaverille	10	56	24	13	0	2,4	0,8
8) Minusta uusien asioiden oppiminen on helppoa	8	54	27	14	0	2,5	0,8
9) Työkierto kiinnostaa	13	45	25	11	9	2,6	1,1
10) Tekeminen on kehitys- ja valmennuskeskusteluja tai palavereja parempi tapa oppia	10	26	33	29	5	2,9	1,1
Keskimäärin						2,3	0,8

Taulukko 10 osoittaa, että mielenkiinto työkiertoon (taulukon väite 9) vaihteli eniten (keskihajonta 1,1), mutta, siitä on kuitenkin kiinnostunut yli puolet vastaajista (vastausten mielipiteet ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä”). Myös viimeisessä kysymyksessä ”Tekeminen on kehitys- ja valmennuskeskusteluja tai palavereja parempi tapa oppia”, keskihajonta on suuri. Kun työssä oppimista verrattiin kehitys- ja valmennuskeskusteluihin sekä palaveriin oppimismielessä, vain noin kolmannes pitää tätä tapaa parempana.

Analysoin ristiintaulukointia hyväksikäyttämällä vastauksia kaikilla taustamuuttujilla tässäkin kysymyssarjassa, kuten muissakin kysymysryhmissä. Pysin löytämään huomion arvoisia tekijöitä, kuten merkittävästi suurimpia tai pienempiä frekvenssejä, keskihajontoja sekä tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia. Selkeimpiä eroja sekä keskeisempiä poikkeamia tässä kysymyssarjassa löytyy vastaajien työssäoloaikaan analysoimalla. Alla olevasta taulukosta 11 näkyy vastaajien jakaumat työssäoloajan

mukaan. Taulukossa yhdistin vastaukset ”Olen samaa mieltä” ja ”Olen täysin samaa mieltä” sekä samalla tavalla myös vastaukset ”Olen eri mieltä” ja ”Olen täysin eri mieltä”. Vastausten yhdistämisellä pyrin hakemaan tilastollista riippuvuutta työssäoloajan sekä oman työroolin selkeyden kokemisen välille.

Taulukko 11. Väitteen, ”Mielipiteet oman työroolin selkeydestä” eri työssäoloajan mukaan (jakaumat kpl/n=103).

Työssäoloaika	<i>Mielipide</i>			
	Olen täysin samaa mieltä ja Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä ja Olen täysin eri mieltä	Yht.
alle 5 v	16	3	7	26
5 - 10 v	13	1	1	15
11 - 20 v	8	0	0	8
yli 20 v	51	2	1	54
Vastaukset yhteensä	88	6	9	103

Taulukko 11 osoittaa, että yli kolmannes alle viisi vuotta Keski-Suomen Osuuspankissa olleista työntekijöistä, eivät olleet varmoja väitteen ”Oma roolini on selkeä ja tiedän tarkasti, mitä minulta odotetaan” osalta. Yli viisi vuotta kohdeorganisaatiossa työskennelleet henkilöt puolestaan kokivat oman roolin sekä siihen liittyvät odotukset, lähes poikkeuksetta, hyvin selkeäksi. Esimerkiksi 11–20-vuotta työskennelleet kokivat kaikki oman roolinsa selkeäksi ja yli 20-vuotta työskennelleidenkin osalta lähes kaikki pitivät rooliaan selkänä. Tilastollista riippuvuutta on p-luvun numeroarvon perusteella, mutta Khiin edellytykset eivät täyty. Vastaavalla tavalla toimin muidenkin kysymysryhmien osalla taustamuuttujia ja ristiintaulukointia hyväksikäyttäen. Usein p-luku osoitti merkitsevyyttä, mutta testausta se ei läpäissyt, vaikka muuttujiakin uudelleen luokittelin (Karjalainen 2000, 188).

Tässä kysymyssarjassa mielenkiintoisia havaintoja tein myös tehtäväkuvien perusteella. Kysyttäessä omasta toimintatavasta, ”pyytääkö säännöllisesti palautetta työkaverilta?”, on asiakasneuvojat ja rahoitusneuvojat tässä aktiivisia. Heistä 80 % (vastaukset ”Olen täysin samaa mieltä” ja ”Olen samaa mieltä”) tai yli uskovat pyytävän työkavereiltaan palautetta omasta työstään. Huomattavaa kuitenkin on, että kaikissa työrooleissa on vastaajia, jotka epäilivät kykyään pyytää palautetta. Taulukosta 12 ilmenee havaintojen jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen kesken.

Taulukko 12. Palautteen pyytäminen työkaverilta –väitteen jakaumat tehtäväkuvittain (kpl /n=103).

Tehtäväkuva	<i>Mielipide</i>					Yht.
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä	
Asiakasneuvoja	9	24	5	1	0	39
Rahoitusneuvoja	1	28	4	3	0	36
Sijoitusneuvoja	4	9	7	8	0	28
Yhteensä	14	61	16	12	0	103

Sijoitusneuvojista vain vajaa puolet koki pyytänsä palautetta työstään työkavereilta ja lähes kolmannes koki ettei pyydä palautetta. Ristiintaulukoinnin perusteella tehtäväkuvan ja mielipiteen välillä on tilastollisesti merkittävää riippuvuutta ($p=0,001$). Aineiston pienen tulosta on kuitenkin pidettävä suuntaa antavana. Yllä olevaa näytti tukevan väite, jossa kysyin ”Uskallan neuvotella ja tarjota asiakkaille sellaisiakin palveluita, jotka eivät suoraan kuulu työrooliini”. Asiakasneuvojista on samaa mieltä 69 %, kun muista vastaajista puolestaan 88 %. Myös iän ja koulutuksen suhteen on havaittavissa eroja ja frekvenssien keskittyä. Alle 35-vuotiaat pyytävät useammin neuvoja kuin vanhemmat työntekijät. Koulutuksellakin näyttää olevan asiaan merkitystä, sillä korkeakouluopintojen (alempi tai ylempi) suorittaneet, ovat pyytämässä enemmän palautetta kuin alemman koulutusasteen suorittaneet. Näiltä osin alla oleva 13 osoittaa jonkinasteisia korrelaatiota, vaikka tilastollista riippuvuutta en pystynytään osoittamaan.

Taulukko 13. Mielipiteiden jakaumat palautteen pyytämisestä työkavereilta koulutuksen mukaan (kpl / n=103).

Koulutus	Mielipide				Yht.
	Olen samaa mieltä ja Olen täysin samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä ja Olen täysin eri mieltä		
Kansakoulu/peruskoulu	49	14	10		73
Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	26	2	2		30
Yhteensä	75	16	12		103

Taulukko 14. Mielenpitojen jakaumat palautteen pyytämisestä työkavereilta iän mukaan (kpl/n=103).

Ikä	Mielenpito			
	Olen samaa mieltä ja Olen täysin samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä ja Olen täysin eri mieltä	Yht.
ikä alle 35 v	25	0	1	26
ikä 35 - 55 v	35	12	8	55
ikä yli 55 v	15	4	3	22
Yhteensä	75	16	12	103

Taulukoista 13-14 voidaan päätellä, että korkeammin koulutetut (86 %) sekä nuoremmat (ikä alle 35-vuotta/96 %) käyttävät työkavereiden palautetta voimakkaammin hyväkseen osaamisensa kehittämisessä kuin alemmin koulutetut ja iäkkäämmät henkilöt. Kun kysyin ”Minusta tuntuu, että uusien asioiden oppiminen on helppoa”, iäkkäämpien, yli 55-vuotiaiden ryhmässä eri mieltä on 26 % eli yli kaksinkertainen määrä muuhun ikäryhmään verrattuna.

Vapaita mielenpitoja antoi 23 vastaajaa. Tämä työssä oppimisen väline on kaikista vähiten ”turhin oppimisväline” mainintoja. Vain kolme vastaajaa mainitsi tämän välineen turhimmaksi, kun vastaava määrä esimiehen tekemälle työn seurannalle ja havainnoinnille on 55. Alla mielenpitojen yhteenveto, joka edustaa kattavasti kommenttien kirjoja sanataarkkoina lainauksina.

” kehityskeskustelu kerta vuoteen, ja myyntikeskustelut esim. parin kuukauden välein riittäisivät minulle. Seuraan omaa myyntiäni aktiivisesti. Parhaiten opin tekemällä itse ja oppia ottamalla kollegoilta.”

” Melko usein tuntuu, että mikään ei riitä. Jatkuvasti pitäisi kehittyä enemmän ja enemmän. Työhyvinvoinnin kannalta jatkuva riittämättömyydentunne, vaikka tekee parhaansa, ei ole hyväksi sekä yksilölle että työyhteisölle.”

” Opin kyllä parhaiten asiat itse tekemällä ja yritys-erehdys periaatteen mukaisesti, mutta uskon kyllä kehityskeskustelujen auttavan työntekoaani ja kehittävän osaamistani.”

” Paras oppimisväylä on keskustelu kollegojen kanssa. Ajatusten, esimerkkien vaihtoa.”

”Oppiminen erilaisten tilanteiden kautta parasta. Joskus myös pohditaan asioita yhdessä samaa työkuva tekevän henkilön kanssa.”

7.5 Mielipiteet konttorien palaverista

Konttoreissa on käytäntönä pitää viikkopalaveri yhtenä päivänä viikossa, johon tänä vuonna on sisällytetty valmis runko käsiteltävistä asioista. Tavoitteena on antaa tieto samanlaisena sekä samanaikaisesti jokaisen käyttöön. Tällä varmistetaan myös se, että tietyt asiat ainakin tuodaan esille. Palavereiden toimivuutta kysyttiin 12 väitteen avulla, kuten muun muassa ”Palavereissa asiat esitetään ymmärrettävästi” ja ”Osallistun ja tuon asioita esille palavereissa”. Taulukossa 15 on väitteiden vastausten jakaumat, hajonnat ja keskiarvot.

Taulukko 15. Palaverieihin liittyvien väittämien jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n=103$).

Väite	Mielipide						x̄	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä			
1) Asiat esitetään ymmärrettävästi	10	72	16	5	0	2,2	0,7	
2) Osallistun ja tuon asioita esille	11	70	12	10	0	2,2	0,8	
3) Minua kuunnellaan	8	64	26	5	0	2,3	0,7	
4) Opin ja saan ymmärrystä	7	61	23	12	0	2,4	0,8	
5) Tuon esille uusia ideoita	5	57	27	14	0	2,5	0,8	
6) Palaverit ovat tärkeä oppimiskeino	10	49	25	18	1	2,5	0,9	
7) Palaverit ovat mielenkiintoisia	5	51	34	11	2	2,6	0,8	
8) Palaverit ovat ajankäytöltään tehokkaita	8	44	22	25	4	2,7	1,0	
9) Palaverit ovat suunniteltuja ja etukäteen tiedossa	8	48	10	36	1	2,8	1,1	
10) Palaveripäätökset toteutetaan	3	37	34	28	1	2,9	0,9	
11) Meillä on liian vähän palavereja	1	18	30	46	8	3,4	0,9	
12) Meillä on liikaa palavereja	2	15	25	56	5	3,5	0,9	
				Keskimäärin		2,7	0,8	

Edellä olevasta taulukosta 15 käy ilmi palavereiden määrän (taulukon väitteet 11 ja 12) osalta, että vain 17 vastaajaa (vastaukset ”olen täysin samaa mieltä” ja ”olen samaa mieltä”) koki niitä olevan liikaa ja 19 liian vähän, keskihajonnan ollessa molemmissa noin 0,9 tasolla. Tästä voisi arvioida, että palavereita on sopiva määrä. Palavereissa esitettyjen asioiden ymmärrettävyys (väite 1) on hyvällä tasolla, sillä noin 80 % vastaajista koki väitteen jollain lailla omakseen. Oppimista ja ymmärtämistä (väite 4) se edisti 66 %:lla sekä oma osallistuminen (väite 2) koettiin toteutuneen 78 %:n osalle vastaajista. Vastaajista noin 70 % koki, että heitä myös kuunnellaan palavereissa (väite 3). Kun kysyin palavereiden ajankäytön tehokkuutta, vain noin puolet koki ne tehokkaiksi. Ajankäytön tehokkuuden arvioinnin osalta keskihajonta on 1,0 ja kun väitettiin palavereiden olevan etukäteen suunniteltuja on hajonta samalla tasolla. Nämä molemmat väitteet tuottivat myös suurimman määrän eriäviä mielipiteitä. Yksimielisimmät vastaukset tulivat väitteiden ”minua kuunnellaan” ja ”asiat esitetään ymmärrettävästi” kohdalle, joissa molempien keskihajonnat ovat 0,7. Tämä tarkoittaa sitä, että kun keskiarvon väitteen ”minua kuunnellaan” vastauksilla on 2,3 ja ”asiat esitetään ymmärrettävästi” 2,2 ovat nämä lukemat suhteellisen luotettavia (Metsämuuronen 2002, 25). Palaveripäätösten toteuttaminen koettiin puutteelliseksi, sillä vain 38 % vastaajista vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä (täysin samaa mieltä vain 2,9 %) väitteelle ”palaverissa tehdyt päätökset toteutetaan hyvin”.

Ristiintaulukoinnissa eri taustamuuttujien osalta ei ilmennyt juurikaan sellaista, jota olisi pitänyt tarkemmin analysoida. Tehtäväkuvien välillä on jonkin verran eroavaisuuksia kun esitin väittämän ”Palaverit ovat meillä etukäteen suunniteltuja ja sisältö etukäteen tiedossa”. Taulukko 16 osoittaa, että asiakasneuvojen näkökulmasta etukäteisvalmistelut ovat puutteellisia.

Taulukko 16. Palavereiden etukäteissuunnittelu ja tiedotus tehtäväkuvien mukaan – väitteen jakaumat (kpl/n=103).

Tehtäväkuva	<i>Mielipide</i>					Yhteensä
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä	
Asiakasneuvoja	6	13	3	17	0	39
Rahoitusneuvoja	1	17	5	13	0	36
Sijoitusneuvoja	1	18	2	6	1	28
Yhteensä	8	48	10	36	1	103

Taulukko 16 osoittaa, että reilusti yli puolet sijoitusneuvojista, noin puolet rahoitusneuvojista ja alle puolet asiakasneuvojista pitää palavereita etukäteen

suunniteltuina. Asiakasneuvojista siis 43 % (19/39 vastaajaa) on eri mieltä palavereiden etukäteisvalmistelujen toimivuudesta.

Kysymyssarjojen jälkeen oli useimpiin aihekohtiin varattu mahdollisuus antaa vapaata palautetta sekä mielipide aihealueesta. Mielipiteitä antoi yhteensä 24 vastaajaa, joista kuvaavimmat alla.

” Asiakohtaisia palavereja voisi olla enemmän, esim rahoituspuolella yhteisiä niinkuin sijoituspuolellakin on. Palaverit vähän liikaa lukujen tuijottamista.”

” Enemmän aikaa ajatusten vaihdolle. Liikaa keskitytään myyntituloksiin ja tavoitteisiin.”

” Liikaa palavereja ei varmaankaan vaan niillä on taipumusta kasaantua. Palaverieihin pitäisi enemmän saada osallistumista. Kaikki ei vielääkään rohkene ilmaista mielipidettään.”

” mielestäni, jos ei ole tähdellistä asiaa, palavereja ei pitäisi pitää muodollisuuden vuoksi, vaan sen ajan voisi tehdä "oikeita" töitä”

” Palavereissa ei käsitellä oikeasti käytännön työn kannalta tärkeitä asioita vaan ne menee aina joihinkin myyntitulosten tai taulukoiden katsomiseen. Myöskään vapaata keskustelua ei ole tarpeeksi eikä sille juuri varata aikaa ja kun keskustelu on vauhdissa, keskeyttää esimies puheen ja sanoo, ettei aika riitä tämmöiseen.”

” Palavereissa toistetaan samoja asioita, luetaan tiedotteita "ulkoa", vaikka sama asia nähtävillä "seinällä", olemme kuitenkin lukutaitoisia. Aikaa yhteiseen keskusteluun ei jää, sillä asioita kertyy palaveriin liikaa, ehkä jotain vois karsia ja edetä nopeammin.”

” Palaveri saattaa olla määrällisesti kerran viikossa. Paljon vierailijoita; lakimies, kiintovälittäjä jne. Asioita vähän sieltä täältä. Eniten kaipaen sitä vanhaa aikaa kun konttorinjohtajalla oli meille aikaa, käytiin läpi asioita ja myyntiä, jaettiin tavoitteita jne. Nyt saatetaan sanoa, että tämä pitäisi toteuttaa mutta siihen ei sovita seurantaa (paitsi joskus harvoin) eikä määritellä tarkasti kuka mitäkin toteuttaa. Aina kiire, yhdessä palaverissa saattaa olla kaksikin esiintyjää, jolloin harpotaan asioita läpi. Palaverimuistiota pidetään, mutta toisaalta mihin sitä jälkikäteen oikeasti tarvitsee?”

” Uuusi talotasoinen/konttoritasoinen viikkomuistiomme palavereissa toimii hyvin. On luettavissa jokaisella, vaikka välillä sattuisi olemaan lomallakin ja pois palaverista.”

” Yhteisten palavereiden lisäksi, voisi olla välillä yhteinen palaveri missä ei esimies välttämättä olisi paikalla.”

Vapaan mielipiteen osiosta koottuja vastauksia tarkastellessa, korostui työpaikan kiire. Ajankäyttöön liittyviä kysymyksiä ei muutoin ollut valittavana, mutta useassa muussakin osiossa käytettävän ajan niukkuus tuntui häiritsevän vastaajia.

7.6 Verkkokurssit

Pankin tietoverkot ovat kehittyneet viimeisen 10 vuoden aikana monipuolisiksi osaamisen kehittämisen välineiksi. Asiakas- ja palvelutietojen lisäksi sieltä löytyy apua arjen pulmiin sekä oman ammattitaidon kehittämiseen. Pankissa on linjattu, että tietyt verkkokurssit on suoritettava ja osin niiden suorittamista on valvottukin. Oppimista verkkoympäristössä tiedusteltiin 8 eri väitteen avulla kuten muun muassa ”Olen suorittanut kaikki tarpeelliset verkkokurssit” ja ”Verkkokurssiohjelmat ovat helppokäyttöisiä”. Taulukosta 17 löytyy eri vastausten frekvenssit, keskiarvot sekä keskihajonta.

Taulukko 17. Verkkokurssien käyttöön liittyvien väittämien jakaumat (kpl) sekä keskiarvot ja hajontaluvut ($n=103$).

Väite	Mielipide					\bar{x}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä	Olen täysin eri mieltä		
1) Verkkokurssit ovat helppokäyttöisiä	14	63	9	15	2	2,3	0,9
2) Verkkokurssit ovat ymmärrettävässä muodossa	9	58	20	14	2	2,4	0,9
3) Kehityssuunnitelmassani on huomioitu verkkokurssit	9	56	19	19	0	2,5	0,9
4) Olen suorittanut kaikki tarpeelliset verkkokurssit	14	48	13	23	5	2,6	1,1
5) Verkkokurssit ovat tärkeä tapa oppia uutta	9	44	31	18	1	2,6	0,9
6) Verkkokurssit löytyvät helposti	9	47	16	26	5	2,7	1,1
7) Verkkokursseilla oppii nopeasti	7	39	33	21	3	2,8	1,0
8) Asetan etukäteen oppimistavoitteita	1	20	39	38	5	3,3	0,9
Keskimäärin						2,6	1,0

Edellä ole taulukko 17 osoittaa, että vastaajista 77 henkilöä (75 %) pitää verkkokursseja helppokäyttöisinä ja 65 % helposti ymmärrettävinä. Nopeaa oppimista koki vain 46 vastaajaa (45 %) ja etukäteen tavoitteita oppimiselleen asetti vain viidesosa eli 21 vastaajaa. Verkkokurssien löytyminen tietokoneelta on helppoa yli puolelle (56 kpl)

vastaajista, kun puolestaan lähes kolmannes pitää löytämistä vaikeana. Vastauksissa on vaihtelua ja keskihajonta on lähellä arvo 1. Verkkokurssien osalta hieman negatiiviseen suuntaan viittasi väite ”Asetan oppimistavoitteita etukäteen”, joka on vastauskeskiarvoltaan 3,3 ja keskihajonnaltaan 0,9. Suurin hajonta on väitteen ”Olen suorittanut kaikki tarvittavat verkkokurssit. Keskihajonta on 1,1 ja keskiarvo 2,6. Vastausten perusteella näyttää siltä, että oppimistavoitteita ei aseteta etukäteen (43 vastaajaa) eikä verkkokursseja löydy helposti (31 vastaajaa).

Vastauksia ristiintaulukoitiin samalla tavalla kuin muitakin kysymyssarjoja kaikkien taustamuuttujien kanssa. Kun p-luku on merkitsevällä tasolla, ei se kuitenkaan tilastollista testiä läpäissyt. Riippuvuuksia ei siis voitu tilastollisesti osoittaa minkään taustamuuttujan kanssa.

Verkkokursseista oli mahdollista antaa vapaasti ideoita ja palautetta. Tätä hyödynnettiinkin eniten, sillä peräti 31 vastaajaa antoi kommentteja. Alla olevista mielipiteistä käy ilmi, että verkkokurssien suorittaminen on ajankäytöllinen haaste ja kurssien jälkeen tulisi käydä keskustelua, jossa haettaisiin asioille yhteinen ymmärrys. Verkkokurssien suorittaminen koetaan jopa pakotetuksi velvollisuudeksi.

” Aikaa niiden tekemiseen ei ole tarpeeksi. Kurssit ovat hyviä, mutta oppiminen olisi parempaa jos niitä saisi rauhassa käydä läpi. Asiat tulevat niissä todella selkeästi esille ja ne ovat mukavaa vaihtelua normaaliin arkeen.”

” En ole vielä oikein oppinut tähän verkkokurssi kulttuuriin. Tuntuu välillä että ne on kiireessä välttämättömiä pakkoja käydä läpi.”

” Hyvä oppimiskeino, mutta kursseja ei ehdi suorittaa.”

” Vaikeasti löydettävissä. Aikaa niiden käymiseen ei ole. Pakon takia ne hutaistaan jossain välissä.”

” Verkkokurssin puute on vuorovaikutuksen puute. Asiat saattaa tulkita tai ymmärtää väärällä tavalla kun keskustelua ei ole.”

” Verkossa voi edetä omaan tahtiin. Verkkokurssin voi suorittaa silloin kun on hyvä vire, jolloin saa enenmmän irti. Hyvin monet koulutuspäivät voidaan korvata verkkokurssilla. Se on paljon tehokkaampaa ja halvempaa.”

” Verkkokurssit ovat loistava tapa oppia. Eriytyisesti videoidut asiakas kohtaamiset ovat opettavaisia.”

7.7 Turhin oppimisväline

Kyselyn lopussa tiedustelin vielä, mikä oppimisvälineistä on kaikista turhin. Tämä kysymys tuki kääntäen sitä, mitä kysyin jo muissa kysymyssarjoissa. Edellä esitetyissä kysymyssarjoissa kussakin oli yksi kysymys, jossa tiedusteltiin kuinka tärkeänä vastaaja piti kyseistä välinettä oman osaamisen kehittämisessä. Kysymällä asiaa toiseen kertaan tärkeyttä korostamalla, uskon saavani tälle mielipiteelle uudenlaista näkökulmaa käytännön tekemisen ja arvostuksen välisestä erosta. Aikaisemmin esitetystä taulukosta 5 (sivu 66) näkyy annettujen vastausten määrä kullekin osaamisvälineelle, kun kysyttiin ”Tarpeettominta osaamisen kehittämisvälinettä”. Vastaaja sai valita yhdeksästä vaihtoehdosta yhden tai enintään kaksi vaihtoehtoa. Vastauksia tuli 175, joten osa on valinnut kaksikin vaihtoehtoa tarpeettomimmaksi. Vastaajien mielestä kolme tarpeettominta oppimisen kehittäjää ovat esimiehen tekemä suorituksenjohtaminen/havainnointi, konttorin viikkopalaverit sekä myynninvalmennuskeskustelut. Nopeasti ajatellen näissä kaikissa toiminta tapahtuu esimiesvetoisesti. Kun listaa jatkaa huonoimmasta päästä tulee neljäntenä kehityskeskustelut, joka sekin on esimiehen toteuttama. Toisaalta viikkopalaverien mieltäminen varsinaiseksi osaamisvälineeksi ei ole mielestäni täysin selvää sillä se voidaan mieltää myös tiedottamisen keinoksi.

Osaamisvälineiden keskinäistä tärkeyttä voidaan vastaajien vastausten osalta arvioida seuraavan taulukon avulla. Siitä ilmenee väitteelle annetut ”Samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä” vastausten määrä yhdistettynä, ”En osaa sanoa” omanaan sekä taasen yhdistettynä ”Eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Tämän lisäksi taulukkoon on laskettu kunkin vastauksen keskihajonta. Huomattavaa on, että taulukon viimeinen väite ei ole vertailukelpoinen muiden vastausten kanssa. Väitteessä ei suoraan kysytä asian tärkeyttä vaan sitä, onko se tärkeämpi pariin muuhun osaamisvälineeseen nähden.

Taulukko 18. Osaamisvälineiden tärkeys väittämien jakaumat ($n=103$).

Väite	Mielipide					\bar{x}	s
	Olen täysin samaa mieltä	Olen samaa mieltä	Vaikea eri mieltä	Olen täysin eri mieltä			
1) Esimiehen tekemä havainnointi asiakas-kohtaamisessani on tärkeä oppimisväline	1	17	44	31	10	3,3	0,9
2) Myynninvalmennus keskustelut ovat tärkeitä osaamisen kehittämissä	7	49	22	23	2	2,7	1,0
3) Palaverit ovat tärkeä oppimiskeino	10	49	25	18	1	2,5	0,9
4) Verkkokurssit ovat tärkeä tapa oppia uutta	9	44	31	18	1	2,6	0,9
5) Kehityskeskustelu on minulle tärkeä väline osaamisen kehittämiseen	8	52	25	16	2	2,5	0,9
6) Tekeminen on kehitys- ja valmennus-keskusteluja tai palavereja parempi tapa oppia	10	26	33	29	5	2,9	1,1
Keskimäärin						2,8	1,0

Taulukko 18 kertoo, että kaksi vähiten tärkeää osaamisen kehittämiseen käytettyä välinettä on esimiehen tekemä havainnointi (väite 1) sekä myynninvalmennuskeskustelu, joissa eriävien mielipiteiden määrät ovat suurimmat. Huomioitavaa on, että kehityskeskustelujen tärkeys nousi ylitse muiden, vaikka sen osaamisen kehittämismerkitys ei taulukon 20 mukaan ollut kuin keskimääräinen. Nähtävissä on myös, että myös iällä on merkitystä tähän asiaan, sillä alle 35-vuotiaista vain 30,8 % piti havainnointia turhimpana välineenä ja yli 55 –vuotiaista peräti 63,6 %, 36-55 -vuotiaiden ollessa 60 %:n tasossa. Taulukko 19 osoittaa jakaumat iän perusteella.

Taulukko 19. Turhin osaamisen kehittämisen välineen väittämien jakaumat ikäryhmittäin (%/ $n=103$).

Väite / turhin väline	Ikä alle 35 v / %:a tästä vastaaja-ryhmästä	ikä 35-55 v / %:a tästä vastaaja-ryhmästä	ikä yli 55 v / %:a tästä vastaaja-ryhmästä
Esimiehen seuranta asiakas-kohtaamisessa -havainnointi työstäni	31	60	64
Konttorin viikkopalaverit	42	27	14
Myynninvalmennuskeskustelut	31	24	18
Kehityskeskustelut	8	16	23
Verkkokurssit	19	9	27
Tiimin ja ryhmän palaverit	19	7	14
Omatoiminen tiedonhankinta	15	9	14
Koulutuspäivät ja kurssit	8	7	5
Työssä oppiminen	4	2	5

Taulukko 19 osoittaa sen, että esimiehen läsnäolo ja havainnointi toimihenkilön asiakaskohtaamistilanteessa koetaan turhana sitä todennäköisemmin, mitä korkeampi on vastaajan ikä. Tilanne toistuu kehityskeskusteluissa, mutta on päinvastainen myynninvalmennuskeskusteluissa. Kun katsotaan vastaajien koulutusasteen vaikutusta se ilmenee vastaavalla tavalla taulukosta 20.

Ristiintaulukoinnin tuloksena on, että esimiehen havainnointia vierastavat eniten matalammin koulutetut (alemman asteen koulutuksen saaneista lähes 62 %) ja merkittävästi vähemmän ylemmän koulutusasteen työntekijät (korkeakoulu/alempi- tai ylempi 33,3 %). Taulukosta 20 näkyy prosentuaalinen osuus kumpaankin ryhmään kuuluisista vastaajista kullekin valinnalle. Alemman koulutusasteen (pelkkä peruskoulu/lukio tai ammatillinen koulutus/tutkinto) saaneita on 73 kpl vastaajista ja korkeamman koulutuksen (alempi tai ylempi korkeakoulututkinto) saaneita vastaajista on 30 kpl.

Taulukko 20. Turhin osaamisen väline väitteen jakaumat koulutustausta huomioiden (%/n=103).

Väite / turhin väline	Alempi koulutusaste/koulutusaste/ %:a tästä vastaaja- ryhmästä	Ylempi koulutusaste/ %:a tästä vastaaja- ryhmästä
Esimiehen seuranta asiakas- kohtaamisessa -havainnointi työstäni	62	33
Konttorin viikkopalaverit	25	37
Myynninvalmennuskeskustelut	21	33
Kehityskeskustelut	16	13
Verkkokurssit	14	20
Tiimin ja ryhmän palaverit	10	17
Omatoiminen tiedonhankinta	11	13
Koulutuspäivät ja kurssit	7	7
Työssä oppiminen	3	3

Taulukko 20 osoittaa myös sen, että suurin ero koulutustaustan suhteen on juuri esimiehen tekemän suorituksen havainnoinnin osalta. Työssä oppiminen sekä koulutuspäivät tuntuivat olevan parhaiten käytetyt osaamisen kehittämisen välineet.

7.8 Itsetunto, motivaatio, itsereflektio sekä omatoimisuus ja aktiivisuus

Halusin tutkimuksellani selvittää myös sitä onko persoonallisuuteen liittyvillä ja tässä tutkimuksella, väljästi kompetensseihin määritellyillä tekijöillä, kuten itsetunto ja

itsevarmuus, motivaatio, itsereflektio sekä omatoimisuus vaikutusta osaamisen kehittämiseksi. Kysymyslomakkeen kysymyksissä kohdissa kahdeksan ja yhdeksän kysyin muutamalla kysymyksellä näihin tekijöihin mielestäni vaikuttavia asioita

Itsetuntoon liittyviä kysymyksiä on seitsemän; *Tunnen tekeväni hyvin arvokasta työtä, Unohdan nopeasti tekemäni virheet ja epäonnistumiset, Pystyn tekemään itsenäisesti päätöksiä hankalissakin tilanteissa, Pidän myyntityötä arvokkaana tehtävänä, Pystyn ratkaisemaan hankalatkin asiakastilanteet, Hakeudun mielelläni uusiin ja haastaviinkin tilanteisiin sekä Uskon pystyväni selviytymään pankin minulle asettamista tavoitteista hyvin.* Taulukko 21 osoittaa vastausten keskiarvot sekä keskihajonnan.

Taulukko 21. Itsetuntoa kuvaavien väitteiden tunnusluvut ikäryhmittäin (n=103).

Väite	Ikäryhmät /tunnusluvut ryhmittäin					
	ikä alle 35 v / n = 26		ikä 35 - 55 v / n = 55		ikä yli 55 v / n = 22	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
1) Tunnen tekeväni arvokasta työtä	2,2	0,7	2,1	0,7	1,8	0,5
2) Unohdan nopeasti epäonnistumiset	2,9	0,9	2,9	1,0	2,6	0,9
3) Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä	2,2	0,6	2,0	0,6	1,8	0,7
4) Pidän myyntityötä arvokkaana	2,0	0,7	2,2	0,7	1,8	0,8
5) Pystyn ratkaisemaan hankalia asiakas-tilanteita	2,1	0,6	2,0	0,6	1,9	0,6
6) Hakeudun mielelläni uusiin tilanteisiin, vaikka taidot eivät aina riitä	2,2	0,8	3,1	1,0	3,0	1,1
7) Uskon selviytyväni tavoitteistani	2,3	0,6	2,6	1,0	2,2	0,8
Yhteensä/keskiarvo	2,3	0,7	2,4	0,8	2,2	0,8

Taulukko 21 osoittaa, että kokonaisuutena katsoen, vastaajien iällä ei ole suurta vaikutusta itsetuntoa mittaavien kysymysten keskiarvoluvuissa. Tosin muutamien yksittäisten väitteiden osalta poikkeamaa on paljon. Yli 55-vuotiaat näyttävät kuitenkin olevan itsetunnoltaan vahvempia niin keskiarvoluvun kuin yksittäisten kysymystenkin osalta. Erityisesti oman työn arvostus (väite 1) kertoo, että yli 55-vuotiaat arvostavat työtään ja ovat siitä yksimielisimpiä. Väitteelle tuli keskiarvoksi 1,8 ja keskihajonta on pienin eli 0,5. Nuoret puolestaan näyttävät olevan muista rohkeampia väitteen ”Hakeudun mielelläni uusiin tilanteisiin, vaikka taidot eivät aina riitä” perusteella.

Motivaatiota testasin kahdeksalla kysymyksellä; *Uskon onnistuvani työssäni vaatimusten mukaisesti, Asetan työssäni itse itselleni tavoitteita päivittäin, Minulle on annettu valtaa ratkaista omatoimisesti työasioita, Seuraan vapaa-ajallani talousasioita tv:stä sekä lehdistä, Haluan ymmärtää enemmän ja paremmin talousasioiden taustoja kuin asiakkaani, Uskon hallitsevani hyvin työtehtävässäni tarvittavat talouden perustiedot, Uskon pystyvän selviytymään pankin minulle asettamista tavoitteista hyvin sekä Jos saisin valita ammattini uudelleen, olisin varmuudella pankki- ja vakuutusosalalla.* Taulukosta 22 näkyy motivaatiokysymyksiin saatujen vastausten keskiarvo ikäryhmittäin.

Taulukko 22. Motivaatiota mittaavien kysymysten tunnuslukuja ikäryhmittäin (n=103).

Väite	Ikäryhmät /tunnusluvut ryhmittäin					
	ikä alle 35 v / n = 26		ikä 35 - 55 v / n = 55		ikä yli 55 v / n = 22	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
1) Uskon onnistuvani vaatimusten mukaisesti	2,3	0,7	2,5	1,0	2,1	0,4
2) Asetan työssäni tavoitteita itselleni	2,6	1,2	2,6	1,0	2,3	1,1
3) Minulla on valtaa ratkaista asioita	2,4	0,7	2,3	0,8	1,8	0,6
4) Seuraan talousasioita vapaa-ajallani	2,0	0,8	2,0	0,9	1,7	0,8
5) Haluan ymmärtää enemmän talousasioista kuin asiakas	2,0	0,6	2,4	0,7	2,1	0,9
6) Uskon hallitsevani talouden perustiedot	2,2	0,5	2,4	0,8	2,2	0,9
7) Valitsisin uudelleen pankkialan ammatikseni	2,6	0,9	3,2	0,9	2,6	1,2
8) Uskon selviytyväni tavoitteistani	2,3	0,6	2,6	1,0	2,6	0,8
Yhteensä/keskiarvo	2,3	0,7	2,5	0,9	2,1	0,8

Taulukko 22 osoittaa, että ikäryhmien välillä ei ole suurta eroa, keskiarvojen ja keskihajonnan ollessa lähellä toisiaan. Yli 55-vuotiaat näyttävät kokonaisuuden osalta olevan hieman muita motivoituneimpia keskiarvon ollessa 2,1.

Itsereflektioon liittyi kolme kysymystä; *Pyydän muilta usein arvioita omasta tekemisestäni, mietin usein, miksi reagoin näin sekä mietin usein, kuinka voisin tehdä asioita toisella tavalla.* Taulukko 23 osoittaa kysymykset sekä vastausten keskeiset tunnusluvut ikäryhmittäin.

Taulukko 23. Itsereflektiota mittaavien kysymysten tunnusluvut ikäryhmittäin ($n=103$).

Väite	Ikäryhmät /tunnusluvut ryhmittäin					
	ikä alle 35 v / n = 26		ikä 35 - 55 v / n = 55		ikä yli 55 v / n = 22	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
1) Pyydän muilta arviota työstäni	3,4	1,0	3,7	0,9	3,6	0,9
2) Mietin usein miksi reagoin näin	2,8	0,9	2,6	0,9	2,8	1,0
3) Mietin usein kuin voisin tehdä toisin	2,4	0,9	2,6	0,9	2,7	1,0
Yhteensä/keskiarvo	2,8	0,9	2,9	0,9	3,0	1,0

Taulukko 23 osoittaa, että kokonaisuutena vastauksien keskiarvo on jokaisessa ikäryhmässä lähellä 3. Kun vastaukset 1-2 antoivat kysyttävälle asialle positiivisen näkökulman, on tulosta tulkittava siten, että itsereflektio ei ole toivotulla tasolla. Yksittäisen väitteen osalta näkyy se, ettei omasta työstä juurikaan pyydetä arviota.

Omatoimisuutta ja aktiivisuutta katsoin voivani mitata neljällä kysymyksellä kysymyssarjassa yhdeksän; *seuraan vapaa-ajallani talousuutisia tv:stä ja lehdistä, keskustelen mielelläni sukulaisten ja ystävien kanssa talousasioista, koen usein halua selvittää talousuutisten taustoja sekä haluan ymmärtää enemmän ja paremmin talousasioiden taustoja kuin asiakkaani*. Taulukossa 24 ovat sekä väitteet, että vastausten tunnusluvut ikäryhmittäin.

Taulukko 24. Omatoimisuutta ja aktiivisuutta määrittävien kysymysten tunnusluvut ikäryhmittäin ($n=103$).

Väite	Ikäryhmät /tunnusluvut ryhmittäin					
	ikä alle 35 v / n = 26		ikä 35 - 55 v / n = 55		ikä yli 55 v / n = 22	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
1) Seuraan talousasioita vapaa-ajallani	2,0	0,8	2,0	0,9	1,7	0,8
2) Keskustelen talousasioista ystävien kanssa	2,6	1,0	2,7	1,1	2,7	1,2
3) Haluan selvittää talousuutisten taustoja	3,5	0,8	3,2	1,0	3,2	1,2
4) Haluan ymmärtää enemmän talousasioista kuin asiakas	2,0	0,6	2,4	0,7	2,1	0,9
Yhteensä/keskiarvo	2,5	0,8	2,6	0,9	2,4	1,0

Taulukko 24 osoittaa, että ikäryhmien vastaukset myötäilivät toisiaan, eikä suuria poikkeamia ole. Tosin yli 55-vuotiailla talousasioiden seuranta näyttää olevan voimakkaampaa kuin muissa ikäryhmissä, mutta taasen nuorimmilla halu selvittää asioita on suurin.

Kysymyssarjoja testattiin myös Cronbachin alfan avulla, koska halusin selvittää mittaavatko kysymyssarjat todella sitä, mitä niillä tutkimuslähtökohdista halusin mitata.

Tulos ilmenee kysymysryhmittäin seuraavasta taulukosta 25. Kysymyssarjat perustuvat vastaajien käsitykseen omista kyvyistään ja toiminnastaan.

Taulukko 25. Gronbach'in Alfa-arvo kysymysryhmittäin

Gronbach Alfa		
Kysymysryhmät	Alfa-arvo	Kysymykset kpl
Itsetunto 1	0,618	7
Itsetunto 2	0,623	6
Motivaatio	0,765	8
Itsereflektio	0,705	3
Omatoimisuus/Aktiivisuus	0,752	4

Yllä olevasta taulukosta ilmenee, että kullakin kysymysryhmällä alfa-arvo ylitti 0,6 tason. Tosin taulukossa on itsetunnon laskettu kaksi arvoa, jossa ”Itsetunto2” on muodostunut vain kuudesta kysymyksestä siten, että poistin siitä kysymyksen ”Hakeudun mielelläni uusiin ja haastaviin...”, koska se ei näyttänyt korreloivan muiden kysymysten kanssa samansuuntaisesti. Tällöin alfa-luku nousi hieman. Metsämuurosen (2000, 32) mukaan, jos useille kysymyksille tehdään summamuuttujia tai niitä käsitellään samaa tarkoittavana asiana, on reliabiliteetin varmistamiseksi laskettava Cronbachin Alfa. Metsämuurosen mukaan reliabiliteetin on katsottu olevan hyvä, jos alfan lukuarvo on yli 0,60. Tämän tutkimuksen ja mainittujen kysymyssarjojen osalta voin olettaa, että motivaatiota, itsereflektointia sekä omatoimisuutta ja aktiivisuutta mittaavat kysymyksen mittaavat samaa asiaa ja niitä voidaan tällöin käsitellä myös yhtenä joukkona. Jätän itsetuntoa käsittelevät kysymykset ilman tarkempaa pohdiskelua, koska sen alfa-arvo on lähellä yleisesti hyväksyttävää alinta raja-arvoa, vaikka siis jätin joitakin väitteitä pois. Alla olevasta taulukosta näkyy summamuuttujien avulla lasketut keskiarvot sekä keskinäinen vertailu eri kysymysryhmien välillä.

Taulukko 26. Motivaation, itsereflektion sekä omatoimisuuden ja aktiivisuuden tunnusluvut ($n=103$).

		Motivaatio	Itsereflektio	Omatoimisuus/ aktiivisuus
Keskiarvo		2,35	2,92	2,52
Mediaani		2,25	2,67	2,50
Alakvarttiili	25	2,00	2,33	2,00
Mediaani	50	2,25	2,67	2,50
Yläkvarttiili	75	2,63	3,33	3,00

Taulukko 26 osoittaa, että motivaatiota kuvaava keskiarvo on vertailuryhmän paras ja itsereflektiota kuvaava puolestaan heikoin. Itsereflektiossa yläkvartiilin arvo on peräti tasolla 3,33, kun omatoimisuutta ja aktiivisuutta kuvaava yläkvartiilin arvo tasolla 3 ja motivaatiota kuvaava yläkvartiili arvossa 2,63.

Laskin summamuuttujan keskiarvon ja keskihajonnan erilaisissa taustamuuttujien arvojen muodostamissa ryhmissä. Summamuuttuja oli muodostettu kahdeksasta motivaatiota mittaavista väitteiden vastausarvoista. Motivaatiota mittaavien väitteiden alfa-arvo on siis korkein. Taulukoista puuttuu sukupuoli tai työssäoloajan taustamuuttujat, koska niiden tunnusluvut olivat keskiarvon lähellä, eivätkä näin tuoneet analyysin arvoista tulosta. Myös se, että vastaajien sukupuolijakauma on hyvin naisvaltainen, ei tuota yleistystä tutkimukselle miesten näkökulmasta. Summamuuttujan arvot säilytin asteikolla 1 –5, kuten varsinaisten yksittäisten kysymysten osalta tein. Kun kysymyksessä kysyttiin esimerkiksi ”Haluan ymmärtää enemmän ja paremmin talousasioiden taustoja, kuin asiakkaani”, oli vastausvaihtoehdon ”Olen täysin samaa mieltä” arvona 1 ja ”Olen täysin eri mieltä” sai arvon 5, kun taas arvo 3 kuvasi ”Vaikea sanoa” mielipidettä. Kaikki ryhmän kysymykset noudattivat samaa linjaa. Mikäli vastaaja antoi arvosanan 1 tai 2, katsoin hänen omaavan kysymyksessä kysyttyä ominaisuutta, joka tässä siis viittaa vahvasti vastaajaan olevan motivoitunut. Motivoitumisen keskiarvo (taulukko 26) on 2,35 ja tämän keskiarvon ympärillä on vaihtelua iän, työtehtävän sekä koulutuksen osalta. Taulukot 27, 28 ja 29 kuvaavat jakaumia ja keskiarvoja eri taustamuuttujien suhteen.

Taulukko 27. Motivaatio tehtäväkuvien perusteella ikäryhmittäin (n=103).

Ikäryhmät							Kaikki keskiarvot
	Ikä alle 35 v / n=26		Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v/ n=22		
Tehtäväkuvat	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x} s
Asiakasneuvoja n=39	2,4	0,5	2,7	0,5	2,5	0,7	2,6 0,5
Rahoitusneuvoja n= 36	2,2	0,1	2,4	0,4	2,2	0,6	2,3 0,4
Sijoitusneuvoja n=28	2,1	0,4	2,2	0,5	1,8	0,4	2,0 0,50
Kaikki keskiarvot	2,3	0,3	2,4	0,5	2,2	0,6	

Taulukko 28. Motivaatio koulutuksen perusteella ikäryhmittäin ($n=103$).

		Ikäryhmät							
		Ikä alle 35 v / n=26		Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v/ n=22		Kaikki keskiarvot	
Koulutus		\bar{x}	S	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Alempi/lukio/ ammattitutkinto n=73		2,4	0,8	2,5	0,5	2,2	0,6	2,4	0,6
Korkeakoulu n=30		2,3	0,4	2,1	0,2	1,6	0,1	2,2	0,4
Kaikki keskiarvot		2,3	0,6	2,3	0,4	1,9	0,3		

Taulukko 29. Motivaatio työroolin perusteella ($n=103$).

Motivaatio		
Työrooli	\bar{x}	s
Myyntineuvottelija $n=75$	2,5	0,5
Asiakasvastaava $n=28$	2,1	0,5
Kaikki keskiarvot	2,4	0,5

Taulukoista 27, 28 ja 29 käy ilmi, että motivaation alueella on eroavaisuuksia ainakin työroolin, koulutuksen ja tehtäväkuvan perusteella. Tauloista voidaan profiloida motivoitunut työntekijä. Asiakasvastaavan roolissa toimiva sijoitusneuvoja, jonka ikä on yli 35-vuotta ja hänellä on korkeakoulututkinto, olisi tilastollisesti motivoitunein työntekijä. Huonoimmin motivoitunutta henkilöä voisi kuvata myyntineuvottelijan roolissa toimivalla asiakasneuvojalla, jonka ikä on 35–55-vuotta ja hänellä olisi alempi koulutustaso. Tämä viittaisi siihen, että koulutus ja haastavammat tehtävät, saavat työntekijän motivoitumaan iän ja kokemuksen karttumisen myötä.

Itsereflektion osalta toteutin samalla tavalla kolmen kysymyksen summamuuttujalla analyysi. Alfaluku on tässäkin muuttujassa yli 0,7 tason. Keskiarvo reflektion osalta on merkittävästi muita henkilökohtaisia kompetensseja huonompi eli 2,92 (taulukko 26). Seuraavat kolme taulukkoa, taulukot 30, 31 ja 32, kuvaavat tunnusluvut eri taustamuuttujille ja osoittavat samalla, ettei eri ryhmien itsereflektion tasot eroa merkittävästi toisistaan.

Taulukko 30. Itselflektio tehtäväkuvien perusteella ikäryhmittäin ($n=103$).

Ikäryhmät							Kaikki keskiarvot	
Ikä alle 35 v / n=26			Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v / n=22			
Tehtäväkuvat	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Asiakasneuvoja n=39	2,7	0,8	3,1	0,8	3,0	0,6	3,0	0,8
Rahoitusneuvoja n= 36	3,1	0,7	2,9	0,8	3,0	0,8	2,9	0,8
Sijoitusneuvoja n=28	2,8	0,6	2,8	0,6	3,0	0,9	2,8	0,7
Kaikki keskiarvot	2,9	0,7	2,9	0,7	3,0	0,8		

Taulukko 31. Itselflektio koulutuksen perusteella ikäryhmittäin ($n=103$).

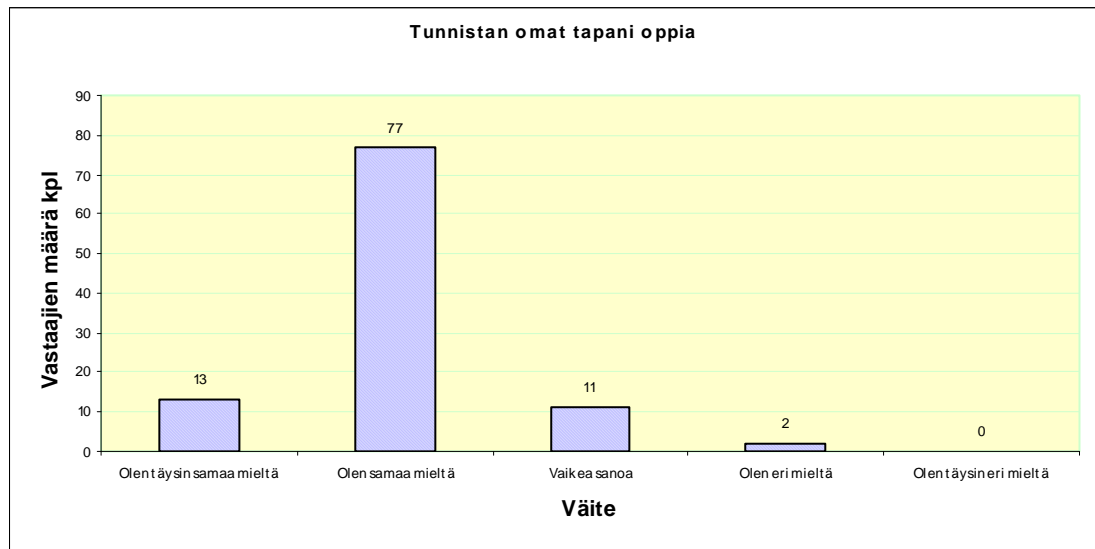
Ikäryhmät								
	Ikä alle 35 v / n=26		Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v/ n=22		Kaikki keskiarvot	
Koulutus	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Alempi/lukio/ ammattitutkinto n=73	2,3	1,2	2,9	0,7	3,0	0,8	2,9	0,8
Korkeakoulu n=30	2,9	0,6	3,3	0,8	2,7	0,5	3,0	0,7
Kaikki keskiarvot	2,6	0,9	3,1	0,8	2,9	0,6		

Taulukko 32. Motivaatio työroolin perusteella ($n=103$).

Itselflektio		
Työrooli	\bar{x}	s
Myyntineuvottelija $n=75$	2,9	0,7
Asiakasvastaava $n=28$	2,9	0,8
Kaikki keskiarvot	2,9	0,7

Taulukot 30, 31 ja 32 osoittavat, että vastaajat antoivat lähes poikkeuksetta samantasoiset vastaukset riippumatta vastaajan taustatiedoista. Tuloksesta voidaan kuitenkin havaita, että nuoremmat (alle 35-vuotiaat) ja alemman koulutusasteen käyneet saivat hieman paremman reflektointiarvon kuin vanhemmat. Näyttää siis siltä, ettei enemmistö vastaajista tunnista omaa reflektointiaan lainkaan. Itsensä kehittämiseen liittyy läheisesti kyky tunnistaa oma oppimistyylinsä ja käsitykseni mukaan se on myös hyvä syy

itsereflektoinnin aloittamiseen. Kysymyslomakkeella väitettiin että. ”Tunnistan hyvin ne keinot, joilla opin itse parhaiten ja nopeammin”. Tähän kysymykseen tuli suhteellisen yksimielinen vastaus, jonka jakauma näkyy seuraavasta kuviosta 21.



Kuvio 21. Oman oppimisen tunnistaminen –väitteen jakautuminen ($n=103$).

Kuvio osoittaa, että vain 2 vastaajaa on väitteeseen eri mieltä ja 90 varmoja kyvyistään hallita nopeaan ja tehokkaaseen oppimiseen tarvittava keinot.

Vaikka omatoimisuutta tai aktiivisuutta on käsitykseni hankala määritellä, halusin kuitenkin neljällä kysymyksellä tarkistaa sisäisen motivaation elementtiä ja vastaajien toimintatapaa. Koska Boyattzin (1982, 21) mukaan kompetenssia arvioidaan ominaisuuksien, tietojen, taitojen, asenteiden ja käyttäytymistavan perusteella, halusin tässä saada selkeyttä vastaajien käyttäytymisestä uuden tiedon hankinnassa. Kysymysten taustalla olikin omatoiminen halu hankkia itselleen lisää tietoa ja ymmärrystä. Summamuuttujan Alfaluku on hyvä 7,52 ja tästä syystä oletan päässeeni mittaamaan juuri haluamiani asioita. Omatoimisuutta ja aktiivisuutta mittaavien kysymysten summamuuttujien keskiarvo (taulukko 26) on 2,52 ja tämän keskiarvon ympärillä on vaihtelua iän, työtehtävän sekä koulutuksen osalta. Taulukoista 33, 34 ja 35 löytyvät keskiarvoluvut eri taustamuuttujille.

Taulukko 33. Omatoimisuus ja aktiivisuus tiedonhankinnassa tehtäväkuvittain ja ikäryhmittäin ($n=103$).

	Ikäryhmät						Kaikki keskiarvot	
	Ikä alle 35 v / n=26		Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v / n=22			
Tehtäväkuvat	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Asiakasneuvoja n=39	2,7	0,6	2,9	0,8	2,9	0,8	2,8	0,7
Rahoitusneuvoja n= 36	2,3	0,4	2,4	0,7	2,6	0,8	2,4	0,7
Sijoitusneuvoja n=28	2,5	0,5	2,2	0,4	2,0	0,7	2,2	0,6
Kaikki keskiarvot	2,5	0,5	2,5	0,6	2,5	0,8		

Taulukko 34. Omatoimisuus ja aktiivisuus koulutuksen perusteella ikäryhmittäin ($n=103$).

	Ikäryhmät						Kaikki keskiarvot	
	Ikä alle 35 v / n=26		Ikä 35 - 55 v / n=55		Ikä yli 55 v / n=22			
Koulutus	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Alempi/lukio/ ammattitutkinto n=73	2,8	0,6	2,6	0,7	2,5	0,9	2,6	0,8
Korkeakoulu n=30	2,5	0,5	2,1	0,3	2,0	0,7	2,4	0,5
Kaikki keskiarvot	2,6	0,6	2,3	0,5	2,2	0,8		

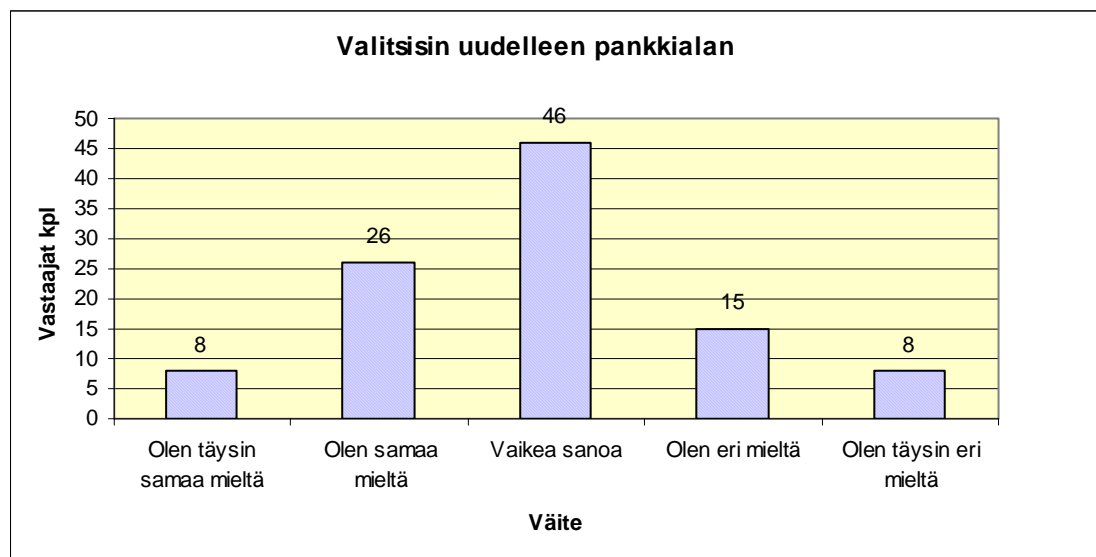
Taulukko 35. Omatoimisuus ja aktiivisuus työroolin perusteella ($n=103$).

Omatoimisuus/aktiivisuus		
Työrooli	\bar{x}	s
Myyntineuvottelija $n=75$	2,6	0,7
Asiakasvastaava $n=28$	2,2	0,5
Kaikki keskiarvot	2,5	0,7

Yllä olevat taulukot 33, 34 ja 35 osoittavat, että erityisesti sijoitusneuvojana toimivat henkilöt sekä yli 35-vuotiaa korkeakoulutuksen hankkineet henkilöt ovat keskimääräistä omatoimisempia. Kuten motivaatiokysymyksissä työtehtävän vaativuus (asiakasvastaavat) ja osin korkeampi koulutuksen taso selittää omatoimisuutta ja aktiivisuutta.

Asiakasneuvojat ja heistä erityisesti vanhemmat henkilöt, eivät koe haluta omatoimiseen tiedon tai talousasioiden taustojen selvittämiseen.

Yksittäisten kysymysten osalta tein lisäksi huomioita. Kun vastaajilta kysyin mielipidettä väitteisiin ”Haluan ymmärtää enemmän ja paremmin talousasioiden taustoja kuin asiakkaani” sekä ”Koen usein halua selvittää talousuutisten taustoja” on vastaajista molemmissa väitteissä vain 29 % samaa mieltä. Jopa noin 50 % vastaajista (molemmissa kysymyksissä) on eri mieltä eli kieltäytyi selvittämästä taustoja. Nämä kysymykset kuvastavat sisäsyntyistä motivaatiota. Asennetta ja motivaatiota nykytyöhön halusin kartoittaa kysymyksellä ”Jos saisin valita ammattini uudelleen työpaikkani, valitsisin pankki ja vakuutusalan työpaikakseni”. Kuvio 22 osoittaa vastausten jakautumisen eri vaihtoehdoille.



Kuvio 22. Väitteen ”Valitsisin pankkialan uudelleen työpaikakseni” vastaukset ($n=103$).

Kuvion 22 perusteella pystytään mittaamaan halua olla nykyisessä työtehtävässä ja sitä kautta määrittää osin sisäistäkin motivaatio ja perusasennetta nykytyöhön. Kaaviosta voidaan päätellä, että vain noin kolmasosa vastaajista valitsisi varmuudella pankkialan uudelleen työpaikakseen, lähes puolet on epävarmoja asiasta ja reilu viidennes ilmeisesti ei enää pankkialaa valitsisi työpaikakseen. Edellä mainittujen kolmen kysymyksen perusteella voi jo hieman huolestua motivaation ja asenteen olemassaolosta nykyisessä työtehtävässä.

Yksimielisimmät vastaukset löytyivät puolestaan tavasta tunnistaa oman oppiminen, omatoiminen asioiden ratkaiseminen. Suurimmat erot vastauksista ovat verkkokurssien

suorittamiseen ja niiden löytymiseen liittyvien väittämien osalla. Taulukossa 36 näkyy vastaavalla tavalla jokaisen väiteryhmän painotettu keskiarvo.

Taulukko 36. Kaikkien väiteryhmien vastausten keskiarvot ($n=103$).

Väiteryhmät	s
Itsetunto/rohkeus	2,28
Kokemusten vaihto/työssäoppiminen	2,32
Kehityskeskustelu	2,35
Motivaatio	2,35
Omatoimisuus ja aktiivisuus	2,52
Myyntinvalmennuskeskustelu	2,54
Verkkokurssit	2,64
Palaverit	2,65
Itsereflektio	2,92
Esimiehen havainnointi	2,98
Keskiarvo	2,56

Taulukko 36 osoittaa, että itsetuntoon ja rohkeuteen liittyvien väitteiden keskiarvo on paras. Tätä väiteryhmää ei tutkimuksessa analysoitu sen tarkemmin, koska summamuuttujilla rakennettu ryhmä on hyvin lähellä alfaluvun kriittistä hyväksymispistettä, kuten tämä luvun alussa kerrottiin. Huomioitavaa on, että esimiehen tekemä havainnointi ja itsereflektion taso ovat heikoimmalla tasolla.

7.9 Yhteenveto

Edellä esitetyt tulokset antavat sekä positiivista että negatiivista viestiä organisaation toimintatavoista ja kyvystä hyödyntää valittuja osaamisen kehittämisen välineitä.

Keskeisin huomio on se, että yksilöiden itsensä kyky käyttää monipuolisesti osaamisen kehittämisen välineitä, ei ole paras mahdollinen. Perinteisiä välineitä hyödynnetään hyvin, mutta uudempia, vähemmän aikaa toiminnassa olleita, vähemmän. Tämä tekee osaamisen kehittämisestä suppeata. Toisaalta tehtäväkuvia katsoessa tulee mieleen, että tulevaisuuden strategian kannalta keskeisissä tehtävissä kuten sijoitusneuvonnassa sekä asiakasvastaavana toimivat henkilöt, ovat valikoituneet näillä mittareilla oikeaan tehtävään pankin kannalta. Osaamisen kehittämisen kannalta juuri heillä on kompetenssia kehittyä edelleen. Vapaavalintaisista vastauksista näkyy organisaation muutoksesta johtuva kiireen määrän kasvu. Tämä voi näkyä tarkkaavaisuuden vähentymisenä ja sitä kautta oppimisen hidastumisena (Paunonen, 1993).

Alla oleva taulukko 37 osoittaa kaikkien väiteryhmien yksittäisten väitteiden heikompien ja parhaimpien väitteiden vastauskeskiarvot sekä hajontaluvut. Kaikissa kysymyksissä korostui oppimisen ja toimivuuden kannalta positiivisin näkökulma luvun yksi ja negatiivisin luvun 5 kohdalla. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä parempi on asian tila. Keskiarvon ollessa lähellä kolme tai yli, on asiassa korjattavaa.

Taulukko 37. Koko aineiston yksittäisten väittämien keskiarvot sekä hajontaluvut ($n=103$).

Väite		
Suurimpia tunnuslukuja/keskiarvo	\bar{x}	s
Pyydän usein muilta arvioita työstäni	3,58	0,92
Esimies seuraa työtäni säännöllisesti	3,49	1,01
Esimiehen havainnoinnista saan hyviä vinkkejä	3,32	1,00
Esimiehen tekemä havainnointi on tärkeä oppimisväline	3,31	0,90
Pienempiä tunnuslukuja/keskiarvo	\bar{x}	s
Seuraan talousasioita vapaa-ajallani	1,92	0,82
Myynninvalmennuskeskustelut sovitaan hyvissä ajoin	1,97	0,93
Oma roolini on selkeä	2,00	0,80
Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä	2,01	0,65
Pystyn ratkomaan haastavia asiakastilanteita	2,01	0,60
Tunnistan omat tapani oppia	2,02	0,56
Pienimmät ja suurimmat keskihajontaluvut	s	
Tunnistan omat tapani oppia	0,56	
Pystyn ratkomaan haastavia asiakastilanteita	0,60	
En hermostu negatiivisesta palautteesta	0,61	
Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä	0,65	
Työkierto kiinnostaa minua	1,11	
Verkkokurssit löytyvät helposti	1,12	
Olen suorittanut kaikki tarpeelliset verkkokurssit	1,15	

Yllä oleva taulukko osoittaa esimiesten tekemän suorituksen havainnoinnin olevan kaikista kriittisimmän arvioinnin kohteena, mutta toisaalta huonoin yksittäinen keskiarvo tuli kuitenkin kysyttäessä sitä, pyytääkö usein arviota omasta työsuorituksesta. Palaute ja arvio käsitetään vastaajien keskuudessa eri tavalla, sillä palautetta pyydettiin työtoverilta usein, mutta arviota työsuorituksesta harvoin. Parhaimmat arvosanat saa talousasioiden seuranta, myynninvalmennuskeskusteluista sopiminen sekä oman roolin selkeys. Alla oleva SWOT –analyysiä mukaileva kuvio 23 antaa tuloksista kosteen.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehet panostavat kehityskeskusteluihin • Esimies kiinnostunut toimihenkilön osaamisen kehittämisestä • Kehityskeskustelut yleensä • Myynninvalmennuskeskustelut sovitaan etukäteen ja niissä sovitaan tavoitteista • Työroolien ja strategian selkeys • Nuoret innokkaita kehittymään esimiehen havainnoinnin kautta • Sijoitusneuvojat ja asiakasvastaavat motivoituneita sekä omatoimisia tiedonhaussa • Palavereiden asiat esitetään ymmärrettävästi • Verkkokurssit helppokäyttöisiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen suorittama havainnointi kaikilta osin (vain nuoret työntekijät kokevat positiivisena) • Myynninvalmennuskeskustelujen ideoinnin ja käytännön neuvojen vähäisyys (myös innostavuus) • Nuorten/hiljattain taloon tulleiden henkilöiden työroolien ja strategian ymmärrys sekä esimiehen palautteen vähyys. • Itseflektoinnin vähyys ja näkymättömyys • Verkkokurssien löytyminen ja se, ettei osaamistavoitteita aseteta etukäteen • Palavereissa tehtyjen päätösten toteutus • Asiakasneuvojien omatoimisuus ja motivaatio
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelujen arvostus • Oman työroolin selkeys • Kokemusten vaihto • Päätöksentekokyky / itsenäinen toiminta • Usko siihen, ettei palautteesta hermostuta • Myynninvalmennuskeskustelujen kalenterointi ja tavoitteista/odotuksista sopiminen • Halu uudistaa toimintatapoja • Vanhempien työntekijöiden omatoiminen talousasioiden selvittäminen • Nuorten ja korkeammin koulutettujen halu saada palautetta sekä lisää havainnointia omasta suorituksesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Suorituksenjohtamisen / havainnoinnin toimimattomuus, merkityksen ymmärryksen puute • Hiljaisen tiedon jääminen yksilöiden haltuun -> havainnointi ei tue hiljaisen tiedon esilletuontia. • Itseflektoinnin puute -> vaikutus myös hiljaisen tiedon esilletuontiin • Vain noin 30 % valitsisi varmuudella työpaikakseen pankkialan • Nuorten työroolit, strategian ymmärrys sekä palautteen riittävyys • Omatoimisuuden taso erityisesti asiakasneuvojilla

Kuvio 23. Tutkimuksen tulosten yhteenvetoa.

Kuvio 23 osoittaa, että vaikka organisaatio on miettinyt kehittämisen välineet monipuolisesti oppivan organisaation näkökulmasta, ei organisaatiossa olevat yksilöt ole kaikilta osin oivaltaneet välineiden merkitystä tältä näkökulmalta. Oppiminen saattaa vastauksista päätellen olla enemmän passiivista kuin aktiivista (Varila & Rekola, 2003).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSTARPEET

8.1 Finanssitalouden tila

Tutkimuksen aloittamisen ja loppuraportin välisenä aikana maailmantalous ajautui syvemmälle lamaan kuin kukaan pystyi ennustamaan. USA:n ja euroalueen taloutta on elvytetty ennen näkemättömillä koronlaskuilla, mutta toisaalta yleinen epävarmuus on lisännyt rahoittajien marginaaleja ja syönyt tätä kautta koronlaskusta tullutta kuluttajahyötyä. Rahamarkkinoilla hinnassa näkyy selkeästi sen saatavuuteen liittyvät epävarmuudet ja pitkäaikaisen lainarahan saatavuus onkin kiusaamassa niin pankkeja kuin yrityksiäkin. Suomen Valtiovarainministeriön (2009) mukaan elpymisen ennustetaan alkavan aikaisintaan vuoden 2010 lopulla. Voimakkaasti supistunut ulkomaankauppa on vetänyt Suomen teollisuustuotannon jyrkkään laskuun ja vuoden 2009 bruttokansantuotteen ennustetaan laskevan Suomessa jopa 7 %:a ja vuoden 2010 osaltakin oltaneen lähellä nollakasvua. Ministeriön mukaan tämä tietää työttömyyden kasvua niin tänä kuin ensi vuonnakin. Raha- ja luottolaitoksille nopea koronlasku on tuonut supistuvat korkokatteet, sillä luotonannon korkotaso on tippunut nopeammin kuin talletusrahan. Rahan saatavuusongelma on siis vaikuttanut myös pankin varainhankintaan sen hintaa nostamalla. Pankkitoiminnassa voidaan nähdä jatkossa hieman viime vuosia heikompia tuloksia, jotka johtunevat heikentyneestä korkokatteesta sekä vuoden 2010 osalta lisääntyvistä luottotappiosta. Tältä osin pankkitoiminnassa tultaneen haastavaan tilanteeseen, joka voi nopeuttaa rakennemuutoksia. Markkinoiden haasteeseen ja koventuvaan kilpailuun vastaaminen vaatii erottumistekijäksi osaamisen parantamista. Tutkimuksen viitekehyksen merkitys strategian toteutuksessa korostuu entisestään.

8.2 Heikkoudet ja vahvuudet

Tutkimus osoitti, että kehittämisen välineitä ei kaikilta osin käytetä tai ainakaan koeta mielekkäiksi oman osaamisen kehittämisvälineeksi. Kolme turhimmaxi sekä samalla vähiten tärkeiksi nimettiin esimiehen suorittama työsuorituksen havainnointi, konttorin viikkopalaverit sekä myynninvalmennuskeskustelut. Viikkopalavereiden osalta ei tosin voida puhua aidosta osaamisen kehittämisvälineestä, sillä sen tarkoitus on osittain myös tiedottaminen. Myynninvalmennuskeskustelut eivät innosta ja niissä keskitytään vielä numeroiden ja menneen arviointiin tulevaisuuden suunnittelun sijaan. Mahdollista on,

ettei työntekijä edes tavoittele keskusteluissa osaamisensa nostamista. Syynä voi olla myös esimiehen osaamisen sekä systematiikan puute tai välineen merkityksen vähättely oppimisen kannalta. Haasteellisuutta lisää se, että pankin organisaatio on muuttanut esimiesten roolia valmentavaan suuntaan, mutta työntekijät kokevat lähes kaiken esimiehen toimesta tehdyn osaamisen kehittämisen hieman negatiiviseksi. Seuraavassa käyn lävitse kehittämisen välineet kysymysjärjestyksessä.

Kehityskeskustelujen osalta huomio kiinnittyi siihen, että keskusteluissa selviää pankin strategia sekä tavoitteet, ne ovat häiriöttömiä ja esimies on valmistautunut keskusteluun hyvin sekä kiinnostunut alaistensa osaamisen kehittämisestä. Tosin alle 35-vuotiaille ei pankin strategia ja tavoitela ole keskustelujenkaan jälkeen kovin selkeä. Hankaluutena keskusteluissa on kuitenkin toimihenkilöiden osallistuvuus, joka näkyy keskusteluaktiivisuudessa sekä oman osaamistarpeen määrittelemättömyydessä. Kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi osaamisen kehittämisvälineeksi, mutta sitä ei osattu liittää arjen tekemiseen.

Myynninvalmennuskeskustelut saivat hieman huonomman keskiarvoluvun kuin kehityskeskustelut ja se onkin kolmen turhimman välineen joukossa sekä sen tärkeyttä epäiltiin toiseksi eniten. Etukäteen ilmoitetut keskusteluajat sekä keskustelujen jälkeen tunne siitä, että tietää mitä odotetaan, saivat kiitosta. Keskustelut eivät motivoi nuorempia työntekijöitä. Nuoret eivät myöskään saaneet innostusta tai motivaatiota keskusteluissa ja lisäksi he kokivat ongelmaksi koetaan erityisesti nuorempien työntekijöiden etteivät ne innosta tai motivoi. Yleisesti koetaan, ettei keskusteluissa toteudu tulevan myynnin suunnittelu ja ideointi. Haasteena on myös keskustelujen vähäinen arvostus, joka vapaita kommentteja tulkiten voisi johtua liiallisesta numeroiden tuijottelusta ja kovista vaatimusten esittämisestä toimihenkilölle ilman merkittäviä ratkaisuehdotuksia.

Esimiehen suorittama havainnointi eli esimiehen mukanaolo asiakaskohtaamisessa sai tyrmistyttävimmät arviot. Tutkimuksen valossa näyttää siltä, ettei siitä ole konkreettista hyötyä tai ettei se ole edes säännöllisesti toteutettua. Hiljattain työhön tulleet henkilöt eivät koe saamaansa palautetta työsuorituksestaan riittävänä. Havainnointi koettiin ylivoimaisesti turhimaksi eikä sitä koettu tärkeäksi osaamisen kehittämisessä. Erityisesti yli 35-vuotiaat kokivat valtaosaltaan, ettei esimiehen tekemä havainnointi työsuorituksesta palvele heidän osaamisensa kehittämisessä. Huomioitavaa kuitenkin on se, että alle 35-vuotiaat sekä ylemmän koulutuksen omaavista vastaajista vain noin kolmannes piti havainnointia turhana tai vähemmän tärkeänä eli nuoret odottivat havainnointia. Iäkkäimmille henkilöille havainnointi tuntui olevan epäluonnollista.

Kokemusten vaihtoa ja työssä oppimista arvostettiin muita enemmän, sillä sitä ei käytännössä mainittu ollenkaan turhimpana osaamisen kehittämisvälineenä. Työkierrosta

on kiinnostunut yli puolet vastaajista. Työn tekemisen kannalta on hienoa huomata, että oma työrooli koettiin erityisen selkeäksi, vaikkakin hiljattain työhön tulleet tässä epäröivät. Työssä oppimista tukivat palautteen pyytäminen työtoverilta, sillä yli 70 %:a koki toimivansa tällä tavalla. Korkeammin koulutetut sekä alle 35-vuotiaat ovat muita aktiivisempia palautteenkäyttäjiä ja sijoitusneuvojat pyytävät palautetta harvemmin.

Konttorin palaverien määrä osoittautui sopivaksi, sillä vähäinen määrä vastaajista koki palaverimäärän liian vähäiseksi tai liian suureksi. Vastauksissa positiivisella tavalla korostui asioiden ymmärrettävyys, vastaajan oppimisen ja oman ymmärryksen lisäys sekä oma osallistuminen ja kokemus, että vastaajia kuunnellaan. Pankissa keväällä 2009 otettu käytäntö palaverien yhteisistä sisältörungoista on voinut parantaa yhteistä ymmärrystä. Ongelmaksi koettiin kuitenkin ajankäytön tehokkuus sekä päätösten toteuttaminen. Vapaavalintaisista vastauksista nousi esille toiveet arkisten käytännön asioiden käsittelystä sekä liian kaavamainen toteuttamistapa, joka ei anna tilaa ajatusten vaihdolle.

Verkkokurssit ovat vastaajien mielestä helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä, mutta ongelmaksi koitui se, ettei niiden avulla koettu tulevan nopeaa oppimista. Mahdollisesti oppimiseen vaikuttaa se, ettei verkkokursseihin asetettu etukäteen oppimistavoitteita, sillä vain lähes puolet väitti etukäteisvalmistelun olevan puutteellista. Lähes kolmannes vastaajista koki kurssien löytymisen olevan hankalaa, joka voi selittää myös sitä, että sama määrä kertoi jättäneensä suorittamatta osan tarpeellisista verkkokursseista. Ajanpuute leimasi vastaajien kurssien suorittamista, mutta toisaalta mahdollisuus tehdä kurssit useana eri pätjänä helpotti ajankäytöllistä haastetta.

Työtehtäviin liittyvä *Itsereflektointi* ei ole Keski-Suomen osuuspankissa systemaattista tai ainakaan tiedostettua. Reflektointia suoritti noin puolet vastaajista. Lisähuolta tuo se, että useimmiten ja hyvin yksimielisesti jokainen työntekijä tuntui tunnistavan parhaimmat tapansa oppia ja niihin eivät esimiehen toimesta tehdyt aputoimet kuuluneet. Tutkimuksen perusteella voisi väittää, että tällä hetkellä ei tapahdu merkittävää omatoimista työmenetelmien uudistamista eikä esimies saisi ohjata tai antaa liikaa neuvoja. Vastaajat kokevat kuitenkin olevansa varmoja oppimismenetelmien hallinnassa, vaikka eivät kovin laajasti hyödynnäkaan työnantajan valitsemia osaamisen kehittämisvälineitä. Nämä toimintatavat kuvaavat osittain organisaatiokulttuuria sekä myös ihmisten asenteita ja tästä syystä ne eivät ehkä tule muuttumaan kovin nopeasti. Tehokkaasti oppivan organisaation mallia ei tältä pohjalta voi sanoa käytettävän. Yleisvaikutukseltaan näyttää siltä, että luvussa kolme esitelty aikuisten oppimiskaavion mukaiseen aktiiviseen oppimiseen ei olla päästy, sillä työntekijöiden omatoimisuus ja aktiivisuus tiedonhankinnassa ei ole hyvällä tasolla. Pankki on siis organisoinut oppimiskehät ja niitä tukevat toimintatavat, mutta niiden käyttö ei ole hyvällä tasolla. Tutkimuksen mukaan

itsereflektointi ja halu esimiehen tukeen, on matala iäkkäämmillä toimihenkilöillä. Hiljaisen tiedon esilletuonti ja siirtyminen voi tässä tilanteessa hidastua merkittävästi. Ongelma syntyy silloin, jos toimihenkilö ei käytä juurikaan itsereflektiota eikä esimies tue häntä suorituksen havainnointia ja palautekeskusteluja pitämällä. Käsitykseni mukaan hiljaisen tiedon esilletuonnissa on tärkeää, että toimihenkilö itse tunnistaa taitonsa ja onnistumisensa syyt ja pystyy näin ilmaisemaan osaamistaan. Tämä ei jokaisen toimihenkilön osalta ole itsestäänselvyys. Mikäli hän ei suoraan tunnista kaikkea osaamistaan, on organisaation pyrittävä esimiehen avulla ja itsereflektion keinoin kannustamaan toimihenkilöitä pohdiskelemaan omaa tekemistään. Esimies voi tällöin auttaa toimihenkilöä oivaltamaan, että hänellä on hiljaista tietoa hallussaan. Jotta esimies voisi auttaa tässä paremmin, on syytä ottaa toimintatavaksi esimiehen säännönmukainen läsnäolo työsuorituksen aikana (havainnointi). Tällöin sekä työntekijä, että esimies pystyvät antamaan suorituksesta aidompia arvioita, kun ovat molemmat olleet seuraamassa vaihe vaiheelta työn onnistumista. Teoriaa hiljaisen tiedon esilletuonnista ja siirtämisestä pitää siis soveltaa esimiehen aktiivisella mukanaololla, jossa esimies edistää tätä prosessia ja toimii myös hiljaisen tiedon konkreettisena siirtäjänä tai ainakin sen esille tuonnin avustajana organisaatiossa. Esimies voisi toimia hiljaisen tiedon siirtäjänäkin siinä tilanteessa, että on auttanut toimihenkilöä refleктоimaan, konkretisoimaan onnistumisen syitä eli tuomaan esille onnistumisen taustalla toistuvat asiat. Tällöin hyödynnetään aitoa vuorovaikutusta, jolla on teorian mukaan keskeinen merkitys hiljaisen tiedon ulkoistamisvaiheessa. Kun osaaminen konkretisoituu, voi esimies siirtää tätä osaamista muiden työntekijöiden kokeiltavaksi. Esimiehen toiminta tukee tällä tavoin hiljaisen tiedon ulkoistamis- ja yhdistämisvaihetta toimihenkilöiden kanssa tehtävän yhteistyön avulla.

Motivaatio on pääosaltaan kunnossa, joka voi johtua muuan muassa roolien ja tavoitteiden selkeydestä. Asiakasneuvojien tehtävässä olevien motivaatio on kuitenkin merkittävästi muita huonompi ja korostuneesti hyvä motivaatio näkyi asiakasvastaavan roolissa toimivalla sekä sijoitusneuvojilla. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että ihmiset kokivat vapaita vastauksia tulkiten riittämättömyyden tunnetta vaatimustason noususta johtuen. Kuten edellä kohdassa 4.2 (kuvio 13, sivu 43) Fordin motivaatioteoria osoittaa, pitäisi henkilöllä olla muun muassa hyvät selviytymisodotukset sekä hyvä tunnelataus aitoon itsensä motivointiin pyrkiessä. Riittämättömyyden tunne yhdessä jatkuvan kiireen kanssa, voi merkittävästi heikentää työntekijöiden motivaation ylläpitämistä. Motivaatioon liittyen on huolestuttavaa se, että vain noin 30%:a vastaajista koki halua selvittää talousasioiden taustoja paremmin. Kiinnostus pankki- ja vakuutusalaan kohtaan on

merkittävältä osalta vastaajista horjumassa, sillä vain 33 %:a on varma uudelleenvalinnastaan alalle ja noin 20%:a ei ilmeisesti enää tulisi alalle.

Omatoimisuudessa ja aktiivisuudessa hankkia uutta tietoa sekä osaamista on eroja. Asiakasvastaavat sekä korkeammin koulutetut erosivat positiivisella tavalla. Tehtäväkuvan perusteella asiakasneuvojat osoittivat vähiten omatoimisuuden ja aktiivisuuden merkkejä. Omatoimisimpia ovat iäkkäämmät sijoitusneuvot ja korkeammin koulutetut sekä asiakasvastaavat.

8.3 Mahdollisuudet ja kehittämistarpeet

Tutkimuksessa tuotiin esille vastaajien mielipide tärkeistä sekä vähemmän tärkeistä osaamisen kehittämisvälineistä. Kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi välineeksi, joten niiden avulla pystytään muuttamaan myös organisaatiokulttuuria. *Kehityskeskusteluihin* molemminpuolisella panostuksella pystytään tekemään merkittävä osa koko vuoden ja pidemmänkin ajan osaamisen kehittämisestä. Toimihenkilöiltä on entistä enemmän vaadittava valmistautumista ja tämä valmistautumisaika on varattava kalentereihin. Tällä varmistetaan se, että toimihenkilö perehtyy omaan kehittämiseensä ilman sitä kiireen tuntua, joka paistoi läpi useista mielipiteistä. Esimiesten kuuntelutaitoa tulee samalla lisätä ja tällä tavoin varmistaa toimihenkilön keskusteluun osallistuminen. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti alle 35-vuotiaiden osalta siihen, että heidän ymmärrystään lisätään strategian, tavoitteiden ja näin ydintehtävän osalta. Lisäksi keskustelussa tulee painottaa hiljattain töihin tulleiden henkilöiden roolikuvaa sekä odotusta työltä. Huomioitava on myös asiakasneuvojen motivoinnin kannalta tärkeiden tavoitteiden asettaminen sekä sovittava niiden toteuttamisaikataulusta. Tässä vastuu on kaikilla osapuolilla, organisaation itse täytyy tukea kulttuurin luomista valvomalla toimintatapoja, esimiehen pitää tunnistaa nämä tekijät sekä opetella kuuntelua ja tekemällä kysymyksiä. Esimiehen yhdessä pitää valvoa ja vaatia, että osaamisen välineitä vaaditaan käytettäväksi laajemmin ja että kehityskeskusteluun tullaan sellaisen suunnitelman kanssa, jossa toimihenkilön on arvioinut osaamistarvettaan 2-3 vuoden tähtäimellä. Hyvä kehityskeskustelu lisää myös hallinnan tunnetta, jolla motivaatio työhön kasvaa.

Koska *myynninvalmennuskeskustelut* ovat jo vakiinnuttaneet paikkansa yrityksen kulttuurissa, täytyy niihin panostaa laadukkaammin. Tällä hetkellä pääpainon ollessa voimakkaammin tulosten arvioinnissa, pitää keskustelua laajentaa koskemaan myös kehityskeskusteluissa sovittuja osaamisen ”portaita”. Keskustelurunkoihin on hyvä liittää yksi osa, jossa vähintään todetaan kehityskeskustelussa sovittujen osaamisvälineiden käytön edistyminen. Esimiesten ja pankin tulee miettiä sitä, miten pystytään innostamaan

nuorempia työntekijöitä keskusteluissa ja samalla lisätä palautteenantoa heille. Mahdollista on, että nuorten ”ymmärtämättömyys” strategian, tavoitteen ja roolinsa osalta ei tue onnistumista myynninvalmennuskeskusteluissa. Kaikilta osin myynninvalmennuksessa tulee jatkossa keskittyä entistä enemmän tulevaisuuden ja tulevan toiminnan suunnitteluun sekä kehittämiseen lukujen sijaan. Toimenpiteillä on myös motivaatiota parantava vaikutus.

Haasteellisin osan pankin organisaatiokulttuurissa on esimiesten roolin muutos valmentajiksi. *Esimiehen toimesta suoritettu suorituksen eli toimihenkilön asiakaskohtaamisen arviointi* ja seuraaminen on todella suuri kysymys. Pankissa tapahtuneet organisaatiomuutokset ja nimenomaan esimiesten työkuvaan tapahtunut roolimuuotos perinteisestä pankinjohtajuudesta valmentavaan esimiestyöhön, voivat aiheuttaa jo itsessään osalle esimiehistä stressintunteita ja jopa hallinnantunteen menetystä. Keväällä 2009 esimiehille tehdyn työterveyshuollon yhteydessä tehdyt ns. stressipantamittaukset osoittivat stressitason nousua. Kun ottaa huomioon tutkimustulokset eli henkilöstön asenne valmentavaan esimiestyöhön, on hyvinkin mahdollista, että osa esimiehistä on tilanteessa, jossa jopa estetään tai voimakkaasti vastustetaan esimiestyön suuntaamista valmentajan roolia kohti. Tämä seikka voi joillekin esimiehille olla jopa ylitsepääsemätön paikka ja siihen tarvitaan merkittävää organisaation tukea jatkossa. Tämä voi selittää myös sitä, että koska esimiehen säännöllisyys havaintojen suorittamiseen koettiin huonoksi, voi esimies itsekkin aistia tilanteen haastavuuden ja jättää työtilanteiden seuraamisen vähälle. Hankaluutta lisää se, että itsereflektiä mittaava kysymys ”Pyydän usein muilta arvioita omasta tekemisestä”, on ylivoimaisesti vähiten hyväksytty. Toimintatapana asia on uusi ja helpoiten se näytti tutkimuksen valossa onnistuvan korkeammin koulutetuilta (vastaajista alle 30 %) sekä alle 35-vuotiailta (vastaajista alle 30 %). Asiaa voisi edistää esimiesten kierrolla, jolloin henkilöön liittyvät vanhat ennakkosenteet ainakin jäisivät pois. Tätä uskon pankin jossain määrin jo toteuttaneenkin. Tutkimuksen mukaan vastaajat kuitenkin sietävät jopa negatiivistakin palautetta, joten palautteensaanninpelkoa ei pitäisi olla. Uskon, että tapoja voisi olla toimintatavan toteutukseen parikin. Toisessa toimihenkilöiden kanssa yhdessä ideoidaan asiakaskohtaaminen siten, ettei siitä tule luonnoton, niin kuin useista vapaista kommentteista ilmeni. Toinen keino on esimiehen oman rohkea meneminen säännöllisesti ja kohtuullisen usein tilanteisiin ilman etukäteiskeskusteluja ja tällä tavoin toteuttaa asia ilman suurempia korostuksia. Asian toteutuminen vaatii kuitenkin esimieheltä etukäteen oman ajankäytön ja kalenterimerkintöjen hallintaa toteutuakseen. Hyvä tapa on sopia jo kehityskeskusteluissa tämänkin asian toteutus, josta myös työntekijä itse ottaa vastuuta.

Työssä oppimisessa ja kokemustenvaihdossa huomiota herättivät erityisesti sijoitusneuvojat, jotka tekevät hyvin itsenäistä työtä. Palautetta pyydetään vähemmän ja omatoimisuus on esimerkillistä. Uhkana tässä voi olla yhteinen tekeminen ja osallistumisen puute, joka pahimmillaan johtaa hiljaisen tiedon katoamiseen. Yleisellä tasolla työkiertoon tulee kiinnittää huomiota ja sen kautta hakea osaamisen lisäämistä, sillä yli puolet vastaajista kiinnostui työkierrasta.

Palaverieissa täytyy jatkossa kiinnittää erityistä huomiota edellisessä palaverissa sovittujen asioiden toteutukseen ja jossain määrin etukäteistiedottamiseen käsiteltävistä asioista. Pankissa onkin tutkimukseni aikana otettu käyttöön esityslistan jakaminen etukäteen viikkopalaveriisiin ja tämä tapa on jossain määrin asiaa jo korjannut. Valmiisiin palaverirunkoihin tulee lisätä kohta ”päättös, aikataulu, vastuuhenkilö”. Tällöin toimenpiteitä tarvitsevat asiat eivät tule ohitettua ilman päätöstä. Jotta asian toteutus käytäntöön varmistuisi, täytyy palaverirunkoon laittaa vielä kohta, jossa edellisen palaverin päätökset tarkistetaan ja tila todetaan. Huomiota tulee kiinnittää myös käytännön asioiden, kuten toimintatapojen sekä ajatustenvaihdon käsittelyyn. Tämä voisi onnistua Joholinin (2004) esittämällä tavalla eli ideointipalaverien organisoinnilla. Tällä hetkellä nämä asiat jäävät vähemmälle valmiin palaverirungon ohjatessa käsiteltäviä asioita ja näin ajankäyttöä. Vaikka viikkopalaverirungossa omaksi asiakohdaksi jatkossa merkitäänkin arjen toimintatapojen kehittäminen, olisi etukäteisvalmistelulla varmistettava esille tulevien asioiden valmistelu, jotta käsittely olisi ratkaisukeskeistä ja ajankäytöltään tehokasta.

Verkkokurssien toimivuutta osaamisen kehittäjänä pysyttäisiin käsitykseni mukaan parantamaan ainakin kolmella systemaattisella tavalla. Keskustelemalla kurssin sisällöstä ja asettamalla verkkokurssin tavoitteet etukäteen, voitaisiin varmistaa henkilökohtaisen opetussuunnitelman toteutus samalla tavalla kuin henkilökohtainen opetussuunnitelma (HOPS) tehdään oppilaitoksissa. Oppimisen nopeutta voitaisiin edistää sillä, että kurssin suorittamisen jälkeen keskusteltaisiin esimerkiksi palaverieissa kurssin sisällöstä yhteisen sekä syvemmän ymmärtämisen saavuttamiseksi. Toiseksi on syytä jokaiselle työntekijälle asettaa pikalinkki tai vastaava valmis verkko-osoite suoraan kurssisivuille, jotta kurssien löytyminen helpottuisi ja nopeutuisi. Tämä olisi vastaus myös ajanhallintaan, sillä useissa vastauksissa toistui kiire verkkokurssien suorittamisen osalta. Kolmantena mahdollisuutena on se, että toimihenkilöt itse sitoutuvat ajankäytön suunnitteluun tältä osin ja verkkokurssien suorittamisesta keskustellaan osana jo edellä mainittua myynninvalmennuskeskustelua. Panostus tässä voisi olla ikääntyvien toimihenkilöiden osalta suurempi, sillä he kokivat uusien asioiden oppimisen vaikeampana. Toimenpiteet lisäävät myös motivaatiota osaamisen kehittämiseen.

Organisaatiolla on selkeä tarve parantaa yksilöiden *itsereflektoinnin tasoa*. Kun ottaa huomioon, että nykyisin pankin toimintatapana on toimihenkilön oma asiakaskohtaamisen arviointi säännöllisesti omalla arviointilomakkeelle, niin se varmasti parantaa reflektoinnin tasoa. Ongelma on kuitenkin se, että kokonaisvaltaista ja omatoimista arviointia ei tällä hetkellä kovinkaan paljon tehdä pyytämättä. Pankin onkin ryhdyttävä laajempaan tiedottamiseen metakognitiivisten taitojen kehittämiseksi. Tietoisuuden nostaminen ja merkityksen antaminen itsereflektoinnista on esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Tällä on myös *motivoiva* vaikutus oman osaamisen kehittämisessä. Erityinen huomio on kiinnitettävä asiakasneuvojiin, joiden motivaatio oli alhaisin. Tämä voi käynnistää kuuntelulla, jolloin Maslowin tarvehierarkian yksi motivaation porras, arvostuksen saanti, toteutuu. Oppiva organisaatio kun toimii vasta silloin, kun yksilö itse ottaa vastuuta oppimisestaan.

9 POHDINTA

Tutkimus osoitti, että organisaation valitsema valmentava johtaminen ei toimi odotetulla tavalla. Toimintatapaan, jossa esimiehen tehtävänä on ylläpitää jatkuvaa osaamisen kehittämistä, kohdistuu suuri muutosvastarinta, joka ei näytä odotusten valossa nopeasti muuttuvankaan. Ongelma korostuu niin toimihenkilön kuin esimiehenkin näkökulmasta. Jokainen henkilö haluaisi olla mukavuusalueellaan eikä nyt tehty tutkimus näe juuri kenenkään toimihenkilön käyttävän ns. kaaossidonnaista resurssia. Henkilöstön tietoisuuteen on nostettava tämän tutkimuksen tulos siitä, että osaamisvälineiden käyttö on suppeaa, ei kovin omatoimista eikä pitkäjänteistä toimihenkilöstä itsestään lähtevää ja itsereflektoinnissa on parantamisen varaa. Organisaation täytyy tässä asiassa mm. viestinnän avulla nostaa tietoisuutta uuden toimintatavan hyötynäkökulmista osaamisen kehittämiseen sekä kilpailuedun synnyttämiseen. Esimerkkinä tässä voisivat olla nuoremmat sekä osin korkeakoulun käyneet. Yhteistyötä esimiehen ja toimihenkilön välillä voisi helpottaa korostamalla esimiestenkin asemaa harjoittelijoina uuden roolinsa käyntiinlähtövaiheessa. Kokonaisuutena tutkimustulos herättää kysymyksen siitä, nähdäänkö oppimisvälineet toisistaan irrallisina, eikä toisiaan tukevina oppivan organisaation kokonaisuuteen kuuluvina kehittämisvälineinä ja kilpailuedun kohottajina?

Tehdyn tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten henkilöstö kokee pankin valitsemien kehittämisvälineiden toimivan omassa oppimisessaan. Tältä osalta saatiin merkittäviä eroja oppimisvälineiden käyttämiseen sekä hyödyntämiseen. Keski-Suomen Osuuspankki on tehnyt merkittävän harppauksen osaamisen kehittämisen suuntaan ja valikoinut modernimmat välineet tähän tehtävään. Erityisesti pitkään pankissa työskennelleet kokevat tämän johtamistavan muutoksen melkoisena haasteena. Perinteisemmät koulutusvälineet näyttivät selkeästi olevan suosiossa ja niiden oppimistuloksiin uskottiin uudempia välineitä paremmin. Tuloksena oli kuitenkin suppea välineiden käyttäminen, erityisesti välteltiin esimiehen avulla tapahtuvaa oppimista.

Toisena tavoitteena oli saada vastaajia itsereflektoimaan sekä selvittää tukevatko välineet itseohjautuvuutta. Tutkimus osoitti käytännön itsereflektoinnissa olevan parantamisen varaa, samoin kuin joidenkin osaamisen kehittämisvälineiden omatoimisessa käytössäkin. Tuloksena oli tutkimusvaiheessa synnytetty pohdiskelu, jonka pohjalta pystyttiin määrittämään nykytaso. Tutkimustulosten julkaisu, sen ympärillä käytävä keskustelu sekä vahvistettavat toimenpiteet käytännössä, ovat osa tutkimuksen tavoitteen toteutumaa. Kompetenssimielessä itsereflektion tason alhaisuus on selkeä toimenpiteitä vaativa asia.

Kolmas tavoite, kompetenssien tason määrittäminen sekä niiden vaikutusten arviointi osaamisvälineiden käyttöön, toteutui osittain. Itsetuntemuksen ja motivaation olemassaolo sekä taso osoittautui tyydyttäväksi. Kiire ja ajanhallinta, riittämättömyyden tunteet suhteessa tavoitteisiin sekä strategian, tavoitteen ja oman roolin epäselvyys nousivat motivaatiota heikentävinä asioina esille. Ottamalla nämä huomioon kahdenkeskisissä keskusteluissa esimiehen ja toimihenkilön välillä, systematisoimalla toimintatapoja ja ajankäyttöä sekä asettamalla ne kehittämisalueeksi, voidaan asioihin vaikuttaa ja motivaatiota nostaa. Tutkimushetkellä yli puolet vastaajista empii sitä, valitsisiko pankki- ja vakuutusalan uudelleen työpaikakseen, joka kuulostaa erikoiselta.

Tutkimuksella ei suoraan haluttu testata sitä, kuinka pitkällä organisaatio on oppivan organisaation mallissa. Voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatio on nyt, tekemillään valinnoilla menossa kovaa vauhti kohti oppivan organisaation ihannemallia. Yksilöiden laadukkaan oppimisen näkökulmasta (luku 3) kulttuuri ei kaikilta osin kuitenkaan vielä toimi. Tässä työssä on esimiesten rooli keskeisenä tekijänä, mutta ilman yksilön omaa ymmärrystä asiasta, eteneminen on hidasta.

Tutkimus toteutti edellä mainitulla tavalla lähes kaikki sille asetetut tavoitteet ja toi esille ne keskeiset painopisteet, joihin pankissa tulee keskittyä osaamisen kehittymisen varmistamiseksi halutulla tavalla. Keski-Suomen Osuuspankissa pitkään työskennelleenä ja tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen, olen sitä miltä, että pankilla on käytössä hiljaisen tiedon esiin nostamiseen tarvittavat välineet. Suorituksen johtaminen ja esimiehen suorittama havainnointi, on ikään kuin videointia työsuorituksesta, jota voidaan jälkikäteen käyttää dialogimaisesti myynninvalmennuskeskusteluissa ja tämän jälkeen hyväksi havaitut ja toimivat käytännöt siirretään muille työntekijöille sovellettavaksi sekä hyödynnettäväksi. Työntekijän oman itsensä tekemä arviointi suorituksestaan auttaa löytämään ajatusmalleja ja mielikuvia, jotka nostavat hiljaista tietoa esiin (Nikkanen ym. 2007, 80). Organisaatio ei kuitenkaan ole käsitykseni mukaan selkeästi ymmärtyttänyt tätä systematiikkaa ja tarkoitusperiä työntekijätasolle ja näin toimintatapojen merkitys kilpailuetuna sekä oppivan organisaation perustekijänä on jäänyt hämäräksi. Tutkimuksessa esitettyjen teorioiden valossa pankin tekemät valinnat tuovat varmuudella kilpailuetua lähivuosina, mutta ilman kovaa työtä tavoitteisiin ei tulla pääsemään.

LÄHTEET

Alastalo, M. 2005.

Metodi – suhdanteiden mahti. Lomaketutkimuksia suomalaisessa sosiologiassa 1947 - 2000. Vastapaino. Tampere.

Boyatzis R., 1982.

The competent manager: a model for effective performance, New York: Wiley Interscience

Coleman, D. 2000.

Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva. Otava. Keuruu.

Dunderfelt, T. 2006

Voimavarana itsetunto. Kirjapaja. Helsinki.

Fernström, L., Pionius, L., Rastas, T. Roos, G. 2006,

Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki. Edita

Helakorpi, S. 2005.

Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Saarijärvi.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997

Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2004.

Viestintä strategiasta käytäntöön. Karisto. Helsinki

Järvinen, P & Järvinen, A 2000

Tutkimustyön metodeista. Opinajan kirja – Tampereen yliopisto. Tampere.

Karjalainen, L. 2000.

Tilastomatematiikkaa. Gummerus. Jyväskylä.

Keltinkangas-Järvinen, L. 1994 ja 1999.

Hyvä itsetunto. WSOY. Juva.

Kim W.C. & Mauborgne R. 2007

Sinisen meren strategia. Gummerus. Jyväskylä.

Liikamaa, K. 2006

Piilevä tieto ja projektipäällikön kompetenssit. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Meisalo, V., Sutinen, E & Tarhio, J. 2000

Modernit oppimisympäristöt - tietotekniikan käyttö opetuksen ja oppimisen tukena. Tietosanoma, Juva.

Metsämuuronen, J. 2005.

Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Gummerus, Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2001.

Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro.

Metsämuuronen, J. 2001.

SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Viro.

Metsämuuronen, J. 2002.

Tilastollisen kuvauksen perusteet. Sri Lanka.

Nikkanen, P & Kantola, J. 2007.

Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi. Teoksessa: Ammatillinen kasvu – professori Pekka Ruohotien juhlakirja. Kaari, S & Varis, T. (toim.). Otavan kirjapaino. Keuruu.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995.

The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. USA.

Näätäinen, P., Niemi, P., Laakso, J. & Peltola, R. 2002

Tietoa käsittelevä ihminen. Psykologia 3. WSOY. Porvoo.

Otala, L-M. 1997 ja 2004.

Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo.

Paloniemi, S. 2008

Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnassa.

Teoksessa. Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino.

Paunonen, L. 1993.

Lukion Psykologia 4. (toim. Paunonen Leena). Gummerus, Jyväskylä.

Peltola, R., Himber, L., Laakso, J., Niemi, P. & Näätänen, R. 1999

Toimiva ihminen – Psykologia 1. WSOY. Porvoo.

Rauhala, P 1993.

Ammatti ja kvalifikaatiot 1990-luvun yhteiskunnassa. Teoksessa: Eteläpelto, A & Miettinen, R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Rauste-vonWright M-L, vonWright J 1997

Oppiminen ja koulutus. WSOY, Juva

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004

Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006.

Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. 1999

A Fifth discipline resource – The Dance of Change. USA.

Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M. 1993

Competence at work. Models for

Superior Performance. John Wiley & Sons, USA

Sarala, U. & Sarala, A. 1997.

Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.
Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2006

Älykäs itsensä johtaminen; näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun.
Gummerus. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2007

Älykäs organisaatio. Gummerus. Jyväskylä.

Tuomisto, J. 1998.

Arkioppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa.
Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen.
Saarijärvi: Gummerus

Uusitalo, H. 1995.

Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.
Juva.

Valpola, V 2001.

Sivistyssanakirja . WSOY. Juva.

Varila, J & Rekola, H. 2003

Mitä on työssä oppiminen - teoreettisia empiirisiä näkökulmia työssä
oppimiseen.

Vilkko-Riihelä, A. 1999

Psyyke –psykologian käsikirja. WSOY. Porvoo.

Vuorinen, R. 1995.

Persoonallisuus & Minuus. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2006

Johtamisviestintää! Gummerus. Jyväskylä.

Åhman, H. 2003

Oman mielen johtaminen –näköyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillisen korkeakoulun väitöskirja. Helsinki.

Verkkolähteet:

Finanssialan keskusliitto – finanssiala 2009

http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3626 Luettu 5.10.2009

IMB, Banking-2015. 2008

<http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/ge510-6225-banking-2015.pdf> / Luettu 6.6.2008

EKP-Vuosikertomus. 2006

<http://www.ecb.eu/pub/pdf/annrep/ar2006fi.pdf> /Luettu 12.6.2008.

Michael Polanyi - tacit knowledge

<http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm> luettu 12.5.2009

Rosenberg Morris – Self-Esteem Scale

<http://www.bsos.umd.edu/socy/research/rosenberg.htm> luettu 24.10.2009

Talouselämä – USAn talous vs maailmantalous

http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1381196 luettu 4.7.2008

Talouselämä - talousennusteet

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article328186.ece?s=u&wtm=te-15092009> luettu 5.10.2009

Tilastokeskus – kuluttajaindeksi

http://www.tilastokeskus.fi/til/kbar/2008/06/kbar_2008_06_2008-06-27_tie_001.html luettu 4.7.2008

Sosiaali- ja Terveysministeriö – työpaikka vaikuttaa sairauspoissaoloihin

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1235405> luettu 24.10.2009

Valtionvarainministeriö -suhdannekatkaus

<http://www.pardia.fi/?x43=822621> luettu 12.6.2009

Lehtiartikkelit ja muut lähteet:

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) (1999). Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY. (KIRJONEN JUHANI, 1999 sivut 48 - 63)

Keskisuomalainen -lehti, 30.11.2007

Keski-Suomen Osuuspankin Strategiasuunnitelma, 2008

Keski-Suomen Osuuspankin toimintakertomus, 2008

Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstörekisteri, 2009

Koukkunen, K, Hosia, V & Keränen, J. (toim.) (2003). Sivistyssanakirja. Juva. WSOY.

Maslow, A.H. 1943

A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396, 1943.

Matikainen, J. (2006) Asenteen oppiminen – kontekstuaalinen näkökulma. Kasvatus, 37 (3), 276-289

Mutanen, A. (2007). Tiede -lehti 1 (27), 38-41.

Op-Pohjola -ryhmän osaamiskartta, 2008

Sydänmaanlakka, 2008. Luento 23.11.2008 - Uudistuminen käytännössä.

Salmivalli, C. (1997). Mitä itsetuntomittarit mittaavat. Psykologia, 32 (2), 93-98.

Siivola, M. (2003). Tiedon sanat, ymmärryksen kuvat, Ymmärryksellisen ryhmänohjauksen erityispiirteitä. Suomen Lääkärilehti, 58 (5), 555-560.

Vepsäläinen, T Luento 15.2.2008 – Finanssimarkkinoiden muutosvoimat

LIITE 1 1 (7)**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEET****TERVETULOA VASTAAMAAN!**

Tämä verkkokysely on osa Juha Uusijoen Savonian Ammattikorkeakoulussa suorittamaa ylempää tutkintoa. Kyselyllä on lisäksi tarkoitus selvittää Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstön mielipidettä siitä, kuinka he kokevat ja hyödyntävät pankin valitsemaa osaamisen kehittämisen välineitä.

Vastaamalla voit myös vaikuttaa siihen, millaisia asioita työpaikallasi on jatkossa syytä painottaa osaamisen kehittämisessä.

Verkkokyselyn aluksi on Sinua koskevia taustietokysymyksiä ja sen jälkeen muutama sivu monivalintakysymyksiä - mielipidekysymyksiä.

Kyselyyn vastaat nimettömänä ja kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Annan mielelläni lisätietoa asiasta:
Juha Uusijoki / Äänekoski-Suolahti
puh. 0500-641878

VARAA kyselyyn aikaa noin 15 MIN - kysymyksen ovat pääosin monivalintakysymyksiä. Varaudu kuitenkin vastaamaan myös omia kommentteja kysymyssarjojen loppuun.

Kiitos osallistumisestasi!

Seuraava >

TAUSTATIEDOT

1) IKÄ

- ☐ alle 35 vuotta
- ☐ 35 - 45 vuotta
- ☐ 36 - 55 vuotta
- ☐ Yli 55 vuotta

2) SUKUPUOLI

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

3) TYÖSSÄOLOAIKA KESKI-SUOMEN OSUUSPANKISSA?

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5 - 10 vuotta
- ☐ 11 - 20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

< Edellinen

Seuraava >

TYÖTEHTÄVÄ

4) TYÖROOLI

- ☐ Myyntineuvottelija
- ☐ Asiakasvastaava (vastuu asiakassalkusta)

5) TEHTÄVÄKUVA PÄÄOSALTAAN

- ☐ Asiakasneuvoja
- ☐ Rahoitusneuvottelija
- ☐ Sijoitusneuvoja

6) TYÖHISTORIA ENNEN KESKI-SUOMEN OSUUSPANKKIA
(valitse Sinua kuvaavin)

- ☐ Pankkityössä muissa pankeissa yli 12 kk
- ☐ Muussa kuin pankkityössä yli 12 kk
- ☐ Työkokemusta alle 12 kk ennen Keski-Suomen Osuuspankkiin tuloa

3 (7)

7) KOULUTUS

KOULUTUS- /TUTKINTOTASO

- ☐ kansakoulu/peruskoulu/lukio
- ☐ ammatillinen koulutus/tutkinto (merkantti, merkonomi yms.)
- ☐ alempi korkeakoulututkinto (kandidaatti / tradenomi yms)
- ☐ ylempi korkeakoulututkinto (maisteri yms.)

8) OMAT TUNTEMUKSET JA TOIMINTATAVAT

Valitse vaihtoehdoista se, joka parhaiten kuvaa sinua.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä
a) Tunnen tekeväni hyvin arvokasta työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Uskon onnistuvani työssäni vaatimusten mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Unohdan nopeasti tekemäni virheet ja epäonnistumiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Pystyn tekemään itsenäisesti päätöksiä hankalissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Pidän myyntityötä arvokkaana tehtävänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Asetan työssäni itse itselleni tavoitteita päivittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Pyydän muilta usein arvioita omasta tekemisestä/työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Mietin usein, miksi reagoin tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Mietin usein, kuinka voisin tehdä asiat toisella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Pystyn ratkaisemaan hankalatkin asiakastilanteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Minulle on annettu valtaa ratkaista omatoimisesti työasioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 (7)

9) TALOUSASIAST JA TYÖTEHTÄVÄNI

Miten koet talous- ja yrityselämän omasta näkökulmastasi? Valitse sopivin väittämä.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Seuraan vapaa-ajallani talousuutisia TV:stä ja lehdistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Keskustelen mielelläni sukulaisten ja ystävien kanssa talousasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Koen usein halua selvittää talousuutisten taustoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Jos saisin valita ammattini uudelleen, olisin varmuudella pankki- ja vakuutusallalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Hakeudun mielelläni uusiin ja haastaviinkin tilanteisiin, vaikka tietotaitoni ei aina riittäisikään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Haluan ymmärtää enemmän ja paremmin talousasioiden taustoja, kuin asiakkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Uskon hallitsevan hyvin työtehtävässäni tarvittavat talouden perustiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Uskon, että pystyn selviytymään pankin minulle asettamista tavoitteista hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) KEHITYSKESKUSTELUT

Vastaa alla oleviin väittämiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa itseäsi.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Valmistaudun aina hyvin omaan kehityskeskusteluuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Esimieheni on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun kanssani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Olen kehityskeskusteluissa aktiivinen keskustelija ja yleensä puhun enemmän kuin esimieheni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Minulla on selkeä käsitys siitä, mitä osaamista tarvitsen 2 - 3 vuoden kuluttua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Kehityskeskustelujen jälkeen tiedän pankin tavoitteet sekä strategian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Kehityskeskustelut ovat häiriöttömiä tilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Uskon, että kurssit ja koulutuspäivät ovat parempia osaamiseni kehittäjiä kuin esimiehen kanssa tehtävät keskustelut, verkkokurssit tai työkaverin neuvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Toteutan omatoimisesti kehityskeskusteluissa sovitut osaamistavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Kehityskeskusteluissa sovittuja asioiden toteutumista seurataan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Kehityskeskusteluissa tutustun esimieheni kanssa myös ihmisinä toisiimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Esimieheni on kiinnostunut osaamisestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Kehityskeskustelu on minulle tärkeä väline osaamiseni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna kehittämisideoita tai muuta palautetta

5 (7)

11) MYNNINVALMENNUSKESKUSTELUT

Pankissamme on tapana pitää vähintään kerran kuussa esimiehen kanssa ns. mynninvalmennuskeskustelu. Valitse kustakin kysymyksestä parhaiten itseäsi kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä.	Samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Eri mieltä.	Täysin eri mieltä.
a) Käytän mynninvalmennuskeskusteluja aktiivisesti omien myyntitavoitteitteni toteutuksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Koen, että mynninvalmennuskeskusteluissa keskitymme tulevan mynnin suunnitteluun ja jätämme menneet numerot vähemmälle huomiolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Keskusteluissa saan hyviä vinkkejä myyntityöhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Keskustelut saavat minut innostumaan tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Koen, että valmennuskeskusteluissa sovitaan selkeästi, mitä minulta odotetaan/missä minulla on parannettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Valmennuskeskustelut sovitaan kalenteriin hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Mynninvalmennuskeskustelut ovat minulle tärkeä osa myyntiosaamiseni kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna kehittämisideoita tai muuta palautetta

12) ESIMIEHEN LÄSNÄOLO ASIAKASPALVELUTILANTEESSA

Valitse seuraavista kysymyksistä se vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Esimies tulee havainnoimaan tekemääni asiakaskohtaamista. Uskon, että tulen saamaan häneltä jatkossa hyviä vinkkejä myyntiosaamiseni kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Esimies seuraa työtäni ja tekemisiäni asiakaspalvelutilanteissa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Saan tarpeeksi palautetta tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Mielestäni kestan palautetta hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Haluan saada jatkossakin esimieheltä palautetta työstäni asiakaspalvelutilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Minulle on ollut selkeää hyötyä esimieheni tekemästä työtehtävieni havainnoinnista/seurannasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Esimiehen tekemä työni seuranta on minulle hyvin tärkeä oppimisväline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANNA PALAUTETTA TAI KEHITYSIDEOITA

6 (7)

13) KOKEMUSTENVAIHTO TYÖTOVERIN KANSSA SEKÄ TYÖKIERTO JA OMA OPPIMINEN

Vastaa oheisiin väittämiin, kuinka hyvin ne kuvaavat omia kokemuksia tai tuntemuksia - valitse kustakin väittämästä yksi sopivin

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Pyrin keksimään uusia toimintatapoja ja neuvotteluniksejä asiakastilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Annan usein neuvoja työtoverilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Pyydän usein apua sekä neuvoja työtoverilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Työkierto muissa yksiköissä kiinnostaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Uskallan neuvotella ja tarjota asiakkaille sellaisiakin palveluita, jotka eivät suoraan kuulu minun työrooliini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Oma työrooliini on selkeä ja tiedän tarkasti, mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) En hermostu, vaikka minulle annetaan negatiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Minusta tuntuu, että uusien asioiden oppiminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Tunnistan hyvin ne keinot, joilla itse opin parhaiten ja nopeammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Minusta tuntuu, että opin parhaiten työtä tekemällä ilman kehitys- ja valmennuskeskusteluja tai palavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna palautetta tai kehittämisideoita

14) KONTTORIEN PALAVERIT JA NIIDEN TOIMIVUUS

Kerro, kuinka koet omasta mielestäsi palaverit ja miten ne tukevat omaan oppimistasi. Kysymykset koskevat VAIN KONTTORIEN omia viikko- ja tiimi-/työryhmäpalavereita.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Palaverit ovat tehokkaita ajankäytöltään ja asioiltaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Palaverit ovat meillä etukäteen suunniteltuja ja sisältö etukäteen tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Osallistun ja tuon asioita esille palavereissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Minun mielipiteitä kuunnellaan palavereissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Tuon esille uusia ideoita ja haluan kehittää toimintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Palavereissa tehdyt päätökset toteutetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Opin ja saan lisäymmärrystä palaverien avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Palaverit ovat minulle tärkeä keino oppia ja pitää osaamistani ajantasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Meillä on palavereja liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Meillä on palavereja liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Palaverit ovat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Palavereissa asiat esitetään ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KERRO MITÄ HALUAISIT MUUTTA TAI KEHITTÄÄ PALAVEREISSA

7 (7)

15) VERKKOKURSSIT

Valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto seuraavista kysymyksistä.

	Olen täysin samaa mieltä.	Olen samaa mieltä.	Vaikea sanoa.	Olen eri mieltä.	Olen täysin eri mieltä.
a) Omassa kehityssuunnitelmassani (kehityskeskustelu) on huomioitu verkkokurssit osaamiseni kehittäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Olen suorittanut kaikki tarpeelliset verkkokurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Verkkokursseista oppii asiat nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Verkkokurssit löytyvät helposti tietokoneen verkkoympäristöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Verkkokurssiohjelmat ovat helppokäyttöisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Asetan itselleni ennen verkkokurssin suorittamista oppimistavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Verkkokurssien asiat ovat helposti ymmärrettävässä muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Verkkokurssi on minulle tärkeä tapa oppia uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MITÄ HALUAISIT MUUTTA VERKKOKURSSEISSA? KERRO MITÄ MIELTÄ OLET VERKOSSA OPPIMISESSA?

16) TARPEETTOMIN OSAAMISEN KEHITTÄMISVÄLINE

MIKÄ alla olevista kehittämisvälineistä tukee VÄHITEN sinun osaamisen kehittymistä? Valitse ENINTÄÄN 2 vaihtoehtoa.

KEHITYMISTÄNI TUKEE VÄHITEN (valitse 1 - 2 vaihtoehtoa)

- ☐ konttorin viikkopalaverit
- ☐ verkkokurssit
- ☐ kehityskeskustelut
- ☐ myynninvalmennuskeskustelut esimiehen kanssa
- ☐ työssä oppiminen-tekeminen/työtovereilta oppiminen
- ☐ esimiehen seuranta/asiakaskohtaamisten havainnointi
- ☐ koulutuspäivät/kurssit
- ☐ tiimin/ryhmän palaverit
- ☐ omatoiminen tiedonhankinta

[< Edellinen](#)
[Seuraava >](#)
OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEET

KIITOKSIA VASTAUKSISTASI - HYVÄÄ PÄIVÄNJATKOA!

[< Edellinen](#)
[Hyväksy vastaukset](#)